

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

فرص تقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسة العمومية
دراسة حالة: خمس مديريات بولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية وعلوم التسيير
- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ

إعداد الطالب:

بوساحة محمد لخضر

- العيمش صفية

- حافظ حياة

لجنة المناقشة:

رئيسا

- الأستاذ: بدري عبد العزيز

مقررا

- الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

ممتحنا

- الأستاذ: العيداني إلياس

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

فرص تقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسة العمومية
دراسة حالة: خمس مديريات بولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية وعلوم التسيير
- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالب:

- العيمش صفية

- حافظ حياة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

- الأستاذ: بدري عبد العزيز

- الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

- الأستاذ: العيداني إلياس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

قد تشتري كل شيء في الحياة إلا القلوب الصافية، إنها تمنح نفسها بلا مقابل

إلى كل من منحني قلبه صافيا أهدي ثمرة جهدي:

إلى من علماني وأوصلاني إلى مناهي الأعالى في الحياة، إلى قرة عيني أبي وأمي

الغاليين أسأل الله أن يحفظكما ويطول في عمرهما

إلى كل عائلة العيمش وعائلة حسيني كبيرها وصغيرها دون استثناء

وإلى كل أصدقاء وصديقات المشوار الدراسي والمهني دون استثناء إلى كل من

ساعدني بولاية تيسمسيلت، باتنة، ميلة، الدير، وهران، ...

صافية

إهداء

باسم الحي الذي لا يموت والحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم وأشهد أن لا

إله إلا الله وأن محمدا عبده ورسوله، وبفضل الله وعونه تتم الصالحات.

أهدي ثمرة جهدي هنا إلى منبع العطف الذي سهر الليالي لتحقيق أهلامي إلى من كان

وما زال وسيبقى الأغلى أي رحمه الله، أهدى ثمرة جهدي هنا إلى اللتان أميا بهما

وأمنون بهجرهما قرنا عيناى أمي وأمي، إلى كل عائلة حافظ، إلى كل من ساعدني في حمل

لواء العلم، إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي وأخص بالذكر الأستاذ

المؤطر بوساحة محمد لخير ومن خطت بحبرها على صفحاتي البيضاء صد يقتي وأختي

العيش صفة

شكرا جزيل الشكر

حياة

شكركم

إلى كل من كلف نفسه عناء هذا العمل

من إشراف وجهد وتوجيه لنا وإشارة إلى

الدكتور المحترم، مدير معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم

التسيير السيد: بوساعة محمد بن نصر

إلى كل عمال وموظفوا المركز الجامعي تيسميت وعلى رأسهم مدير المركز

البروفيسور: رهدوح عبد القادر

إلى كل أساتذة معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير الذين لم

يخلوا يوماً علينا بكل معلوماتهم وخبراتهم على مدى خمس سنوات الماضية

إلى كل عمال وموظفي الهي الإداري بولاية تيسميت وعلى رأسهم المدراء

المحترمين على كل المعلومات المنوومة من طرفهم

وإلى كل من كان له علينا فضل من قريب أو بعيد

كل الامتنان والشكر الجزيل

ملخص الدراسة: شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا ومتناميا بمختلف قضايا المرأة، تأتي من أهمية دور المرأة في بناء المجتمع وفي مواجهة التحديات العلمية والعملية بما لا يقل عن دور الرجل، باعتبارها تمثل نصف الموارد البشرية في المجتمع، إلا أن وضعها في الإدارة والعمل قد لا يكون كذلك فبالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها العلمية والفنية ومساعدة الإرادة السياسية في أن تلعب المرأة دور تنموي بارز وأن تصل إلى المراكز القيادية المتقدمة في الدولة وحتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فإن حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدودا، ولتحقيق أهداف الدراسة، والمتمثلة في التعرف على فرص ومعوقات وصول المرأة إلى المناصب القيادية وكذا تسليط الضوء على مختلف الخصائص والمهارات وأهم الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية القيادية، تم توزيع مجموعة من الاستبيانات صممت لفحص متغيرات الدراسة على خمس مديريات، حيث وزع الاستبيان على العاملين في هذه المديريات، وبلغ عدد الاستبيانات الراجعة الصالحة للتحليل (115) استبانة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة العمومية، الوظيفة العمومية، المناصب القيادية، المرأة القيادية، تمكين المرأة في الجزائر.

Abstract: In recent years, Algeria has seen increasing and growing interest in women's issues in all fields and sectors. The importance of the role of women in building society and in facing scientific and practical challenges is at least as important as that of men, as it represents half of the human resources in society, but its status in management and work may not be so. Although women seek to develop their skills and scientific and technical competence and to help the political will to play a prominent developmental role and reach the advanced leadership positions in the country and to be worthy Enter the labor market.

And shared the same conditions and exposure to the same pressure on men but their presence and the adoption of senior positions remained limited.

In order to achieve the objectives of the study, which is to identify the opportunities and obstacles to women's access to leadership positions, as well as to highlight the different characteristics and skills and the most important methods and strategies used by leading Algerian women, Therefore, a set of questionnaires that were designed to examine the study variables were distributed to five directorates. The questionnaire was distributed to the workers in these districts. The number of valid questionnaires (115).

Keywords: public institution, public office, leadership positions, women leaders, empowerment of women in Algeria.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

الملخص

10 الفهرس

10 قائمة الأشكال والجداول

ب مقدمة عامة

الصفحات الفصل الأول: ماهية المؤسسة والوظيفة العموميتان

08 تمهيد

09 المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

09 المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

09 المطلب الثاني: علاقة المؤسسة العمومية بالدولة

13 المطلب الثالث: أنواع وطرق إدارة المؤسسات العمومية

15 المبحث الثاني: ماهية الوظيفة العمومية

15 المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

18 المطلب الثاني: المبادئ التي تحكم تولي الوظائف العمومية

27 المطلب الثالث: القانون الجزائري وتنظيمه للوظيفة العمومية

28 المبحث الثالث: الموظف في الوظيفة العمومية

| | |
|----|--|
| 28 | المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي وخصائصه |
| 33 | المطلب الثاني: ترتيب الوظائف |
| 38 | المطلب الثالث: مهارات القادة |
| 46 | خاتمة الفصل |

| الصفحات | الفصل الثاني: موقع المرأة في الحياة المهنية |
|---------|--|
| 48 | تمهيد |
| 49 | المبحث الأول: تطور أوضاع المرأة |
| 49 | المطلب الأول: المرأة القيادية رؤية تاريخية |
| 54 | المطلب الثاني: المرأة القيادية رؤية تقليدية |
| 57 | المطلب الثالث: المرأة القيادية رؤية حديثة |
| 61 | المبحث الثاني: قدرة المرأة على اقتحام مختلف المجالات المهنية |
| 61 | المطلب الأول: مشاركة المرأة في المراحل التعليمية |
| 68 | المطلب الثاني: مشاركة المرأة في مناصب اتخاذ القرار |
| 77 | المطلب الثالث: الفرق بين الرجل والمرأة في القيادة |
| 78 | المبحث الثالث: المرأة الجزائرية والقيادة |
| 78 | المطلب الأول: خصائص قيادة المرأة |
| 80 | المطلب الثاني: تمكين المرأة في الجزائر |
| 86 | المطلب الثالث: فرص وتحديات تمكين المرأة في تولي المناصب القيادية |
| 95 | خاتمة الفصل |

| الصفحات | الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري |
|---------|--|
|---------|--|

| | |
|-----|---|
| 97 | تمهيد |
| 98 | المبحث الأول: تقديم الحي الإداري |
| 98 | المطلب الأول: مديرية المجاهدين |
| 99 | المطلب الثاني: مديرية التربية |
| 101 | المطلب الثالث: مديرية النقل |
| 102 | المطلب الرابع: مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء |
| 103 | المطلب الخامس: مديرية الشؤون الدينية والاقواف |
| 104 | المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقيمين |
| 104 | المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها |
| 105 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي |
| 108 | المطلب الثالث: منهج الدراسة |
| 108 | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان |
| 108 | المطلب الأول: متغيرات الدراسة |
| 109 | المطلب الثاني: نتائج الدراسة |
| 114 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة |
| 120 | خاتمة الفصل |
| 122 | خاتمة عامة |
| | قائمة المصادر والمراجع |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 11 | مخطط يبين محتوى قانون المالية السنوي | 01 |
| 12 | مخطط يبين العناصر المكونة لميزانية التسيير | 02 |
| 12 | مخطط يبين مرحلة تحضير ميزانية التسيير | 03 |
| 92 | منحنى بياني يمثل معدل التمثيل النسوي في البرلمان | 04 |
| 101 | الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين | 05 |
| 102 | الهيكل التنظيمي لمديرية التربية | 06 |
| 104 | الهيكل التنظيمي لمديرية النقل | 07 |
| 105 | الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء | 08 |
| 106 | الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف | 09 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 67 | معدل العمالة حسب الجنس والمستوى التعليمي | 01 |
| 77 | المشاريع الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس والنشاط | 02 |
| 81 | الفرق بين المرأة والرجل في القيادة | 03 |
| 86 | نسبة تشغيل المرأة في مختلف القطاعات لسنة 2016 | 04 |
| 92 | معدل التمثيل النسوي في البرلمان قبل إدماج نظام الكوتا | 05 |
| 108 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الدراسة | 06 |
| 108 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر | 07 |
| 109 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية | 08 |
| 109 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي | 09 |
| 110 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة | 10 |
| 110 | توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان العمل | 11 |
| 111 | فقرات الاستبيان تبعا لمجالات الدراسة | 12 |
| 113 | ميزان المتوسطات الحسابية للاستجابات | 13 |
| 114 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول | 14 |
| 115 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني | 15 |
| 116 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث | 16 |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع | 17 |

| | | |
|-----|--|----|
| 118 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى | 18 |
| 118 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية | 19 |
| 119 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة | 20 |
| 120 | نتائج اختبار الفرضية الرابعة على محور دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية | 21 |
| 121 | مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة | 22 |
| 122 | ملخص لمتغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية | 23 |

قائمة الملحق

| العنوان | رقم الملحق |
|---|------------|
| الاستبيان الخاص بالدراسة | 01 |
| الجداول الإحصائية بعد تطبيق برنامج spss | 02 |

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية اليوم وأكثر من أي وقت مضى، الورقة الراجحة الوحيدة التي يمكن للمؤسسة استعمالها للبقاء والصمود والاستمرارية، وحتى تتمكن المؤسسة وبغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها من البقاء، فإنها مطالبة باستثمار كافة مواردها البشرية من رجال ونساء، إلا أن تحقيق هذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على تجاوز أية عراقيل من شأنها أن تؤول دون استثمار مواردها البشرية بالشكل والتوقيت المناسبين.

و بالموازاة مع هذه الظروف فلقد ترتب عن التغيرات الحاصلة في متطلبات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الثقافية، اقتحام المرأة لمجال العمل في مختلف القطاعات، وأصبحت منظمات الأعمال والمؤسسات العمومية تدرك أهمية القيادة المشتركة والدور الذي تلعبه في مجال التغيير والتحديث، فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المؤسسة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحولات جزئية نحو تمكين المرأة وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار سياسيا كان أو اقتصاديا أو إداريا أو اجتماعيا، إلا أن الواقع العملي يثبت أنه على الرغم من تسليح المرأة بمعرفة مهمة من خلال استفادتها من حقها في التعليم، وبالرغم من الحماية القانونية للمرأة وتكريس حقها في العمل كحق انساني، إلا أن المرأة العاملة تبقى حبيسة معتقدات خاطئة الصقت بها وعراقيل مختلفة تؤول دون إمكانية الاستفادة المؤسسة من طاقاتها ومهاراتها.

ولكون عملية التسيير والتحديث والتطوير من العمليات التي يصعب تنفيذها بسهولة بسبب مقاومة العاملين لها ونقص التزامهم بتنفيذها بالصورة المطلوبة، ويعتبر توفر القيادة الكفؤة من العوامل التي تمكن المؤسسات من نجاحها، وكما تشير الأدبيات فإن الكثير من البرامج الإدارية لا تحقق الأهداف الموجودة منها، وقد تفشل في غالب الأحيان بسبب سوء الإدارة، أو عدم قدرتها على ممارسة التخطيط والرقابة والمتابعة بشكل فعال، أو بسبب غياب الرؤية المناسبة لتلك الإدارة، أو بسبب عجز الإدارة في تحفيز العاملين وتمكينهم، ورفع الروح المعنوية لمن يشملهم التطوير أو يتأثرون به.

والقيادة التي نقصدها لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط وإنما القيادة الأثنوية أيضا، خاصة وأن الفرص المتاحة لممارسة دورها القيادي أخذت تتبلور وتزداد بشكل ملحوظ.

حيث أصبحت المرأة تتولى مناصب قيادية كانت في العهد القريب حكرا على الرجال، مما شجع لدراسة الخصائص القيادية لدى المرأة تشابه أو اختلاف أنماط القيادة بين الجنسين، من أجل هذا جاءت هذه الدراسة لفحص أهمية الدور الذي تؤديه المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية غير الربحية التي تتولاها وكذا فرص وصولها إلى هذه المناصب القيادية.

مشكلة الدراسة: أشارت العديد من الدراسات وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في ميدان العمل، إلا أن نسبة إشغالها للمناصب القيادية مازالت ضئيلة جدا، ويعود ذلك إلى التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز العليا، وضعف الآليات اللازم توافرها لتمكينها حيث لم يصل تمكينها بعد إلى المستوى المطلوب بسبب المعوقات المتعلقة بالبيئة التشريعية والثقافية والمجتمعية السائدة.

فالمنطقة العربية تعد الأقل في العالم في مجال مشاركة المرأة في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية وتعاني المرأة من انعدام المساواة في الفرص الوظيفية ونقص مشاركتها في صنع القرار، إن هذه الأفكار هي نفسها التي دفعتنا لتحري الدقة والتفصيل في هذا البحث من خلال محاولتنا الجادة لإيجاد إجابة عن التساؤل التالي:

فيما تتمثل المبادئ التي تحكم توظيف المرأة في المؤسسات العمومية؟ وما مدى فرص تقلدها للمناصب القيادية واتخاذها للقرار فيها؟

أسئلة الدراسة الفرعية وفرضياتها: على ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع تمكين المرأة، وبناء على المتغيرات الدراسة، وما نسعى إلى تحقيقه من أهداف، تم تحديد مجموعة من الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، ومجموعة أخرى من الفرضيات من أجل مناقشتها واختبار صحتها.

. أسئلة الدراسة:

. السؤال الأول: ما هي خصائص القيادة الأنثوية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

. السؤال الثاني: ما هي المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية؟

. السؤال الثالث: ما هي استراتيجية الإدارة التي تستخدمها المرأة الجزائرية في المؤسسات العمومية؟

. السؤال الرابع: ما هو دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية؟

. فرضيات الدراسة:

01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في القيادة.

02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في القيادة.

03: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية على دورها في القيادة.

04: لا يرتقي دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية إلى المستوى المطلوب.

05: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة احصائية بين متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية

. ندرة الدراسات الجزائرية التي تناولت الدور القيادي للمرأة الجزائرية في المؤسسات العمومية.

. اهتمام السلطات وصناع القرار في الجزائر بقضايا المرأة.

. تعدد العوامل الداعية لتعزيز دور المرأة الوظيفي في سوق العمل.

. أهمية دعم وتأييد الأصوات التي تنادي بأهمية دور المرأة وصنع القرار الإداري والاقتصادي والسياسي ومواجهة من ينادون بتحييد المرأة وعدم إشراكها في صنع القرار.

. أهمية النتائج الموجودة من هذه الدراسة والتوصيات ذات العلاقة، ومساهمتها في تسليط الضوء عن جوانب القوة القيادية لدى المرأة ومعالجة جوانب القصور.

أهداف الدراسة: تتبنى الدراسة هدفا عاما وهو محاولة التعرف على واقع المرأة داخل المجتمع ومدى تمكينها من ممارسة وصناعة القرار والوصول إلى السلطة والمناصب القيادية ويتفرع هذا الهدف العام إلى عدة أهداف فرعية وهي:

أ. التعرف على أهم الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية وأثر هذه الخصائص على قدرتها القيادية.

ب. التعرف على أهم المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية وأثر هذه المهارات على قدرتها القيادية.

ج. التعرف على الطرق الاستراتيجية التي تستخدمها المرأة الجزائرية وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها القيادية في المؤسسات العمومية.

د. التعرف على الدور الذي تقوم به المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية، ومدى كفاءتها للقيام بهذا الدور.

أسباب اختيار الموضوع:

- أ- محاولة تحسين أحوال المرأة الجزائرية وخاصة القيادية والتنظيمية وضمان مشاركتها بصورة فعالة في المجتمع.
- ب- امتلاك العناصر الضرورية للمشاركة ومقاومة الضغوط الاجتماعية والثقافية ... والمشاركة هنا تشير إلى مدى القدرة على الفعل وصنع القرار ومقاومة الضغوط وصولاً إلى تحقيق الذات أو التمكين.
- ت- إمكانية البحث أي أن الموضوع قابل للبحث والدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع.
- حدود الدراسة:** فيما يتعلق بالإطار العام لهذه الدراسة ففي البدء تم الاهتمام بالموضوع بشكل عام ونظري وهذا لضرورة الاطلاع على ماهية المؤسسات العمومية وآليات توظيف الجنسين لقيم تحديد الدراسة في بعد مكاني في ولاية تيسمسيلت من أجل توضيح الصورة العامة فيما يتعلق بآليات تمكين المرأة في وصولها للمناصب القيادية.
- وبخصوص الجانب الزمني فالبحث كان محدوداً سنة 2018 وإن كان هناك رجوع لفترات سابقة فإنما هو لوضع بعض القضايا في سياقها التاريخي.
- الدراسات السابقة:** بحكم التغيرات التي طرأت على مجتمعنا فإن تفعيل دور المرأة وتمكينها قيادياً يعد من أهم القضايا التي شغلت حيزاً كبيراً من فكر المهتمين بشأن المرأة في السنوات الأخيرة.
- أ- **دراسة سارة بنت عبد بن سعد المنقاش:** دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الرجل والمرأة في جامعة الملك سعود بالرياض، بحث منشور في مجلة رسالة التربية وعلم النفس عدد: 28 سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط القيادة، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد مدى ممارسة الجنسين للقيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض، وأبرز نتائج الدراسة:
- 1- وجود فروق بين الرجل والمرأة في ممارستهم للقيادة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس.
 - 2- إن الغالبية العظمى من الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
 - 3- إن النساء يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، لكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة وكانت أكبر من نسبة الرجال الذين يمارسون هذا النمط.
 - 4- لا توجد فروق بين قيادة الرجل والمرأة تعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.

اختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد أهمية عامل الجنس في التأثير على النمط القيادي الذي يؤثر بدوره في سير العمل وإنجازه.

ب- دراسة مارشال Marshall (1984): تبين دراسته أنه لا يوجد اختلاف جدرى بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة، إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصة المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل، وتضيف الدراسة أن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد، هذا الأسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة كما أن المرأة تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل.

ت- دراسة كانتر Kanter (1977): تبين الدراسة أن توظيف المرأة غالباً في وظائف تتعلق بالأدوار الاجتماعية للمرأة، وغالباً ما تكون هذه الوظائف تتمتع بدونية فيما له علاقة بمصادر القوة، هذا الذي يجعل النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن خارج التنظيم، والذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبى عن المرأة القيادية.

ث- دراسة جونز وجورج Jones et George (2003): تشير الدراسة إلى عدم وجود اختلاف في الأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى اتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة بالرجل، وينسب ذلك إلى أمرين:

الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفى لسلطتها كأمراً قائداً، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً.

الأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.

المنهج المتبع: للإلمام بالموضوع من جميع النواحي اعتمدنا المنهج الوصفي الاستقصائي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

أقسام الدراسة: على ضوء المعلومات المتوفرة والأهداف المسطرة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل بدوره إلى ثلاثة مباحث وهذا من خلال اتباع الخطة التالية:

الفصل الأول: الذي جاء بعنوان ماهية المؤسسة والوظيفة العمومية كمدخل أساسي للموضوع من خلال التعرض في المبحث الأول للمفهوم العام للمؤسسة العمومية وعلاقتها بالدولة ومراحل تسييرها وميزانيتها وطرق إدارتها ، أما المبحث الثاني تم تضمينه الإطار العام للوظيفة العمومية وذلك من خلال تناول كل ما يتعلق بالتنظيم القانوني لها والمبادئ التي تحكم تولى الوظائف العمومية ثم كيفية تنظيم القانون الجزائري لها ، ليتم الانتقال للمبحث الثالث لمعالجة الموظف الجزائري وكيفية تعيينه وترتيبه من توليه لوظائف عادية ووظائف قيادية.

الفصل الثاني: والمعنون بموقع المرأة في الحياة المهنية كمدخل أساسي لموضوع المرأة الجزائرية من خلال التعرض في المبحث الأول لتطور أوضاع المرأة وهذا بالتركيز على الرؤية التاريخية، التقليدية والحديثة أما المبحث الثاني تم تضمينه قدرة المرأة على اقتحام مختلف المجالات المهنية (التعليمية، العملية، السياسية، الاقتصادية) والفرق بين الرجل والمرأة في قيادة هذه المؤسسات، أما المبحث الثالث فقد تعلق بالمرأة الجزائرية والقيادة وخصائصها وكيفية تمكينها وفرص وتحديات توليها للمناصب القيادية.

الفصل الثالث: والذي جاء ختاماً للمبحث تناول دراسة استقصائية تحليلية لواقع المرأة الجزائرية في المؤسسات العمومية، من خلال تحليل نتائج استبيان طرح على موظفي وموظفات خمس مديريات بولاية تيسمسيلت.

الفصل الأول

ماهية المؤسسة والوظيفة العموميتان

تمهيد:

تحتل المؤسسات العمومية مكانة كبيرة في الجزائر وفي غيرها من دول العالم، لما تقدمه من خدمات غير ربحية لمصلحة الدولة والمواطن على السواء.

في الجزائر وبشكل خاص لازلت الدولة تقدم الكثير من الخدمات المدفوعة الأجر في العالم مجاناً كالصحة والتعليم وغيرهما ولازلت تقدم الدعم للعديد من النشاطات الاقتصادية والمهنية والإدارية...، هذه النشاطات تسيروها مؤسسات عمومية قد تكون ربحية أو غير ربحية تأخذ ميزانيتها كلها أو جزؤها من الخزينة العمومية، ويقوم أعوان للدولة يسمون الموظفون العامون ويسيرهم قانون الوظيفة العمومية بتسيير النشاط وتسيير هذه الأموال الضخمة وفق محاسبة تسمى محاسبة عمومية أو حكومية ونظراً لضخامة هذه الميزانيات فيكون من المهم التركيز على جوانب الشفافية ومتابعة مسارات الإنفاق وكذا حسن التسيير من طرف أشخاص ذو كفاءة حتى يكون تسييرها فعالاً ومجدي.

وهذا ما يستدعي التعرف على خصوصيات هذه المؤسسات وكذلك خصوصيات الموظف العمومي وكيفية تعيينه، لهذا جاء هذا الفصل كدراسة عامة لهذين المفهومين: المؤسسة العمومية والوظيفة العمومية، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

المبحث الثاني: ماهية الوظيفة العمومية

المبحث الثالث: الموظف في الوظيفة العمومية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

تم التطرق في هذا المبحث إلى المؤسسات العمومية ومختلف أنواعها حتى نتعرف على خصوصياتها وكيفية تمويلها وطرق إدارتها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

تتنوع تعاريف المؤسسة العمومية حسب الفقهاء بحيث اتصفت بعدم التحديد والتناقض والاختلاف ويمكن إجماع ذلك فيما يلي:

هي عبارة عن وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة، والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص وتقوم المؤسسة العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار إدارية، ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشروعات أو المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتشويه المنظومة السعرية وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد ولكنه غير ضروري لوجوده، ويستهدف وجود القطاع العام تغيير للهيكل الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عند محاولة تخلصه من أية شوائب محلية أو أجنبية تقف في طريق استقلاله الاقتصادي والسياسي.¹

ويعرفها النظام الموحد للمحاسبة الوطنية على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بسعر يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها مملوكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها.² وتعرف على أنها المؤسسة التي تملك الدولة أو الجماعات العمومية الأخرى كل رأسمالها أو أغلبيتها ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطات العمومية.³

المطلب الثاني: علاقة المؤسسة العمومية بالدولة

الفرع الأول: مراحل تسيير المؤسسة العمومية

إن أي مؤسسة عمومية أثناء أوائها لنشاطها ترتبط ارتباطا وثيقا بالوصاية أو الإدارة العمومية وتتشكل العلاقة من دورة تتكون من ثلاثة مراحل أساسية:⁴

¹ - ضياء مجيد الموسوي، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، (ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، 2001، ص: 09-10)

² - سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 41)

³ - كينيت أ.كيم، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، (دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2010)

⁴ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 83-86)

المرحلة الأولى: هي مرحلة ترتبط المؤسسة العمومية بالدولة أو بالهيئة التي أنشأتها ارتباطاً شديداً، وتصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضعية الملحق الإداري للإدارة، والمديرون يعودون إلى الوصاية كلما رأوا في ذلك حاجة إلى الآراء والتوجيهات، أو الحصول على دعمها وتعاونها، وبالتالي لا تجد المؤسسة أي مشكل في تحديد توجهاتها الاستراتيجية ما دامت هي نفس توجهات الجهة الوصية المنسجمة معها وحركة الاتصال بينهما جيدة.

المرحلة الثانية: مع مرور الوقت وكبر المؤسسة العمومية، تعمل ثلاثة عوامل على دفعها من حضانة الدولة:

- 1- تحقيق الأهداف الأولية للمؤسسة.
- 2- تبدأ المؤسسة في الوعي أكثر لشخصيتها وأعمالها.
- 3- نظراً لأن الحكومة تتكون من عدد من الأعضاء، فإنها ليست منسجمة عادة بقدر كاف، ولو مع بقاء الموظفين الإداريين بدون تغيير، ومع هذا النوع من التذبذب فإن المؤسسة لا يمكنها أن تحقق أهدافها التي تستدعي الاستقرار في توجهاتها وبالتالي الانغلاق شيئاً ما على نفسها، وتكوينها لوسائل دفاع عن نفسها بدرجة من القوة.
- 4- **المرحلة الثالثة:** هي تطور المؤسسة نحو استقلال أكبر مع انسجام الإدارة شيئاً فشيئاً بدلاً من المواجهات معها، والمؤسسة العمومية في هذه المرحلة تصبح ذات شخصية ظاهرة ومنفصلة عن شخصية الإدارة وذات صورة متميزة عن الإدارة لدى المجتمع، وبهذه الاستقلالية بنسبة تامة عن الإدارة تعمل المؤسسة بشكل أكثر حرية وأكثر مردودية وفعالية اقتصادية.

الفرع الثاني: ميزانية المؤسسة العمومية

تتحصل المؤسسة العمومية على اعتماداتها المالية كل سنة ضمن قانون المالية وهو مجموعة التوازنات والموازنات العامة المحددة بمخططات سنوية إما لسنة واحدة أو عدة سنوات تخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحدد مصدر الإيرادات وكذا الاستهلاكات المالية للدولة وهي تمر على أربعة مراحل:⁵

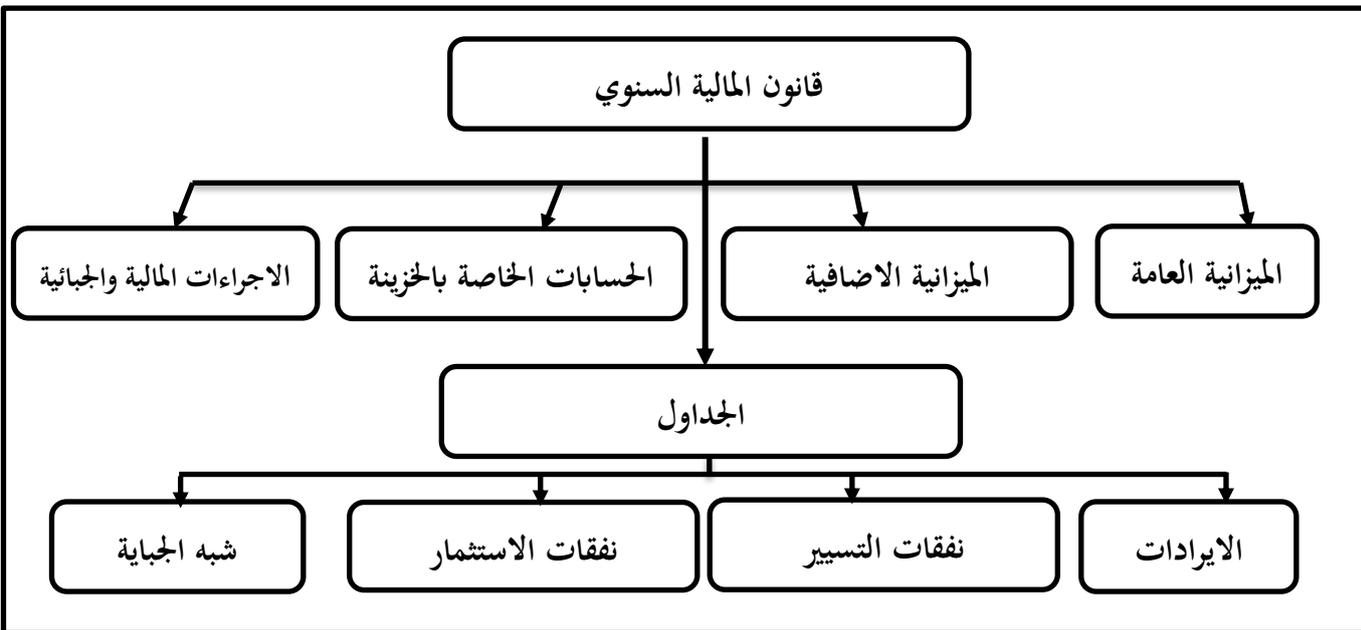
- المرحلة الأولى: التحضير والإعداد
- المرحلة الثانية: الإقرار
- المرحلة الثالثة: التنفيذ
- المرحلة الرابعة: مراقبة التنفيذ

من المتعارف عليه أن السلطة التنفيذية هي الجهة المسؤولة عن إعداد الميزانية للسنة المالية المقبلة، وهذا لا يعني أن الحكومة هي التي تقوم بهذه العملية، رغم أنها تناقشها وتصادق عليها قبل إحالتها إلى السلطة التشريعية (البرلمان)، وهناك عدد كبير من الدول يحيل المهمة إلى وزير المالية وهي الجهة الأقدر على تنفيذ، مراقبة، وتأمين الاعتمادات اللازمة.

محتوى السنة المالية السنوي: يحتوي قانون المالية السنوي على مجموعة من الميزانيات والجداول هي كالتالي:

- الميزانية العامة للدولة
- الميزانية الملحققة
- الحسابات الخاصة بالخرينة
- الإجراءات المالية والجبائية الجديدة
- جدول الإيرادات
- جدول نفقات التشغيل
- جدول نفقات الاستثمار
- جدول شبه الجباية

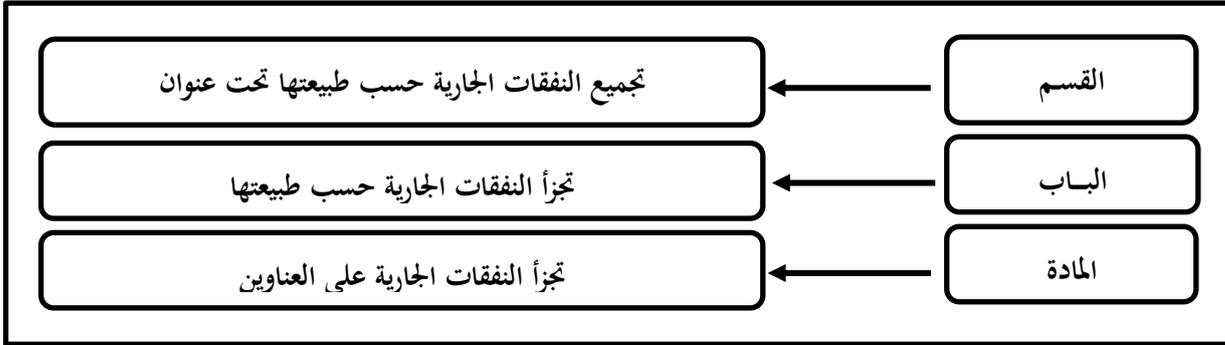
الشكل رقم(01): مخطط يبين محتوى قانون المالية السنوي



المصدر: الأستاذ اسماعيل جوامع والأستاذة فائزة بركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، عنوان المداخلة: حوكمة

المؤسسات العمومية... رؤية محاسبية، يومي 06-07 ماي 2012

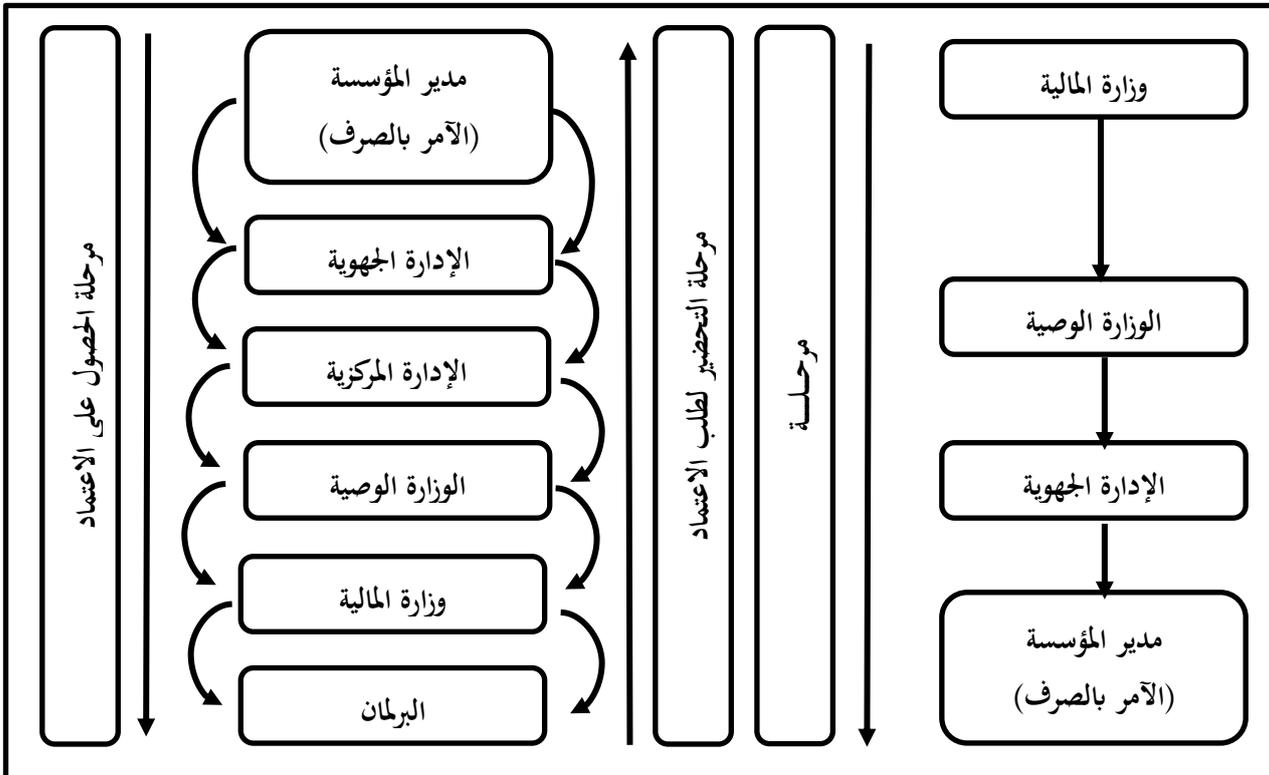
الشكل رقم (02): مخطط يبين العناصر المكونة لميزانية التسيير



المصدر: الأستاذ اسماعيل جوامع والأستاذة فائزة بركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، عنوان المداخلة: حوكمة

المؤسسات العمومية... رؤية محاسبية، يومي 06-07 ماي 2012

الشكل رقم (03): مخطط يبين مرحلة تحضير ميزانية التسيير



المصدر: الأستاذ اسماعيل جوامع والأستاذة فائزة بركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، عنوان المداخلة: حوكمة

المؤسسات العمومية... رؤية محاسبية، يومي 06-07 ماي 2012

المطلب الثالث: أنواع وطرق إدارة المؤسسات العمومية

الفرع الأول: أنواع المؤسسات العمومية

إن تنوع نشاط الدولة يفرض وجود أنواع كثيرة للمؤسسات تحدثها الدولة بغرض مساعدتها في القيام بواجب توفير الخدمات للجمهور، ولا تتخذ المؤسسات العمومية شكلا واحدا بل يختلف شكلها عما إذا كانت مؤسسة إدارية أو مؤسسة صناعية وتجارية، والدارس للتشريع الجزائري خاصة ابتداء من 1988 يلاحظ مدى التطور الكبير الذي عرفه أسلوب المؤسسات والتصنيفات التي طرأت عليها والتي يمكن ارجاعها الى أربعة أصناف أساسية هي كما يلي⁶ :

- المؤسسة العامة الإدارية (ذات الطابع الإداري).

- المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني.

1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: هي التي تمارس نشاطا إداريا وتسمى بالمؤسسة العامة التقليدية، وتخضع هذه المؤسسة لقيود التخصص ولنظام المحاسبة العمومية وللقانون العام. كما تعرض منازعاتها على القضاء الإداري ويعتبر عمالها موظفون عموميون وقراراتها إدارية وتخضع في عقودها لقانون الصفقات العمومية وتعتبر أموالها أموالا عامة تتمتع بالحماية القانونية التي فرضها التشريع، وقد استعملت منذ الاستقلال وبشكل واسع جدا من أجل ضمان الخدمات العامة للجمهور، والأصل في عمل هذه المؤسسات هو مبدأ المجانية ما لم تقرر النصوص الخاصة خلاف ذلك، ومن أمثلة هذا النوع من المؤسسات:

- المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم: 06-416 المؤرخ في: 2006.11.22

2- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: ما يميز هذا النوع من المؤسسات العمومية أنها حديثة النشأة نسبيا، وقد عرفت في الجزائر خاصة أيام المرحلة الاشتراكية انتشارا واسعا بحكم تدخل الدولة في الميدان الصناعي والتجاري، ولقد عرف المشرع الجزائري في المادة 44 من القانون 88-01 هذه المؤسسة بأنها: " المؤسسة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري يحقق طبقا لتعريفه معدة مسبقا ولدتر الشروط العامة

الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين"، ومن أمثلة ذلك الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991.

3- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: بعد صدور المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 أنشأت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وقد بين المرسوم كيفية تنظيمها وتسييرها، وبينت المادة 17 من القانون 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الحماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي أعلاه بأن هذه المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وأن الغرض من انشائها تحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

4- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني: وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف وقد ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بالصيغة التالية: " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، وبينت المادة 38 من القانون المذكور اشكالها: الجامعة، المركز الجامعي، المدارس والمعاهد.

الفرع الثاني: طرق إدارة المؤسسات العمومية⁷

سبق القول إن المؤسسات العمومية أنواع، ولهذا كان من الطبيعي أن تتباين طرق إدارتها فما صلح لمؤسسة لا يصلح بالضرورة لأخرى، كما أن المؤسسات تختلف من حيث صلة نشاطها بالجانب السيادي للدولة فطبيعة مرفق الأمن وكذلك الدفاع والقضاء والضرائب تفرض أن تسيّر من قبل الدولة مباشرة فلا نتصور أن تعهد به إلى أشخاص القانون الخاص لإدارته لما في ذلك من خطورة كبيرة قد تهمز كيان الدولة.

وهذا خلافا لمؤسسات أخرى فلا مضرّة من أن تعهد إدارتها للأفراد أو الشركات شريطة أن يتم ذلك بالكيفية والحدود التي يبينها القانون، وانطلاقا مما ذكرناه يمكن تقسيم طرق إدارة المرافق العامة إلى:

1- طريقة الاستغلال المباشر: ويقصد به أن تقوم الدولة أو هيئاتها بإدارة المؤسسة بنفسها مستعملة في ذلك أموالها وموظفيها ومستخدمة وسائل القانون العام، وهذه الطريقة هي أقدم طرق الإدارة وقد لازمت الدولة منذ ظهورها، وتدار بها الآن جميع المرافق الإدارية لأن نشاطها لا يستهوي الأفراد وعادة ما يعزفون ويمتنعون عن القيام به لأنه لا يدر عليهم ربحا خلافا لنشاط المرافق الاقتصادية، ولا تقتصر طريقة الاستغلال المباشر على المؤسسات العمومية الإدارية، بل تمتد أحيانا للمرافق التجارية والصناعية فالنقل بالسكك الحديدية يعد نشاطا تجاريا ورغم ذلك قد تقوم به الدولة بمفردها ويترتب على

⁷ - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، (دار الهومة، الجزائر، 2002، ص 39-40)

طريقة الاستغلال المباشر خضوع المؤسسة للرقابة المباشرة للدولة أو أحد هيئاتها ويخضع لقواعد المحاسبة العمومية ويستفيد من ميزانية سنوية، كما يخضع للقانون العام خاصة إذا كان المرفق إداريا .

2- طريقة المؤسسة العامة: يعتبر أسلوب المؤسسة العمومية وسيلة من وسائل ادارة المرفق العام وأكثرها شيوعا وانتشارا وتتميز عن الأسلوب الأول أن المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعتبر قراراتها قرارات ادارية وعمالها موظفون عموميون وأموالها أموال عامة، وقد ضبط هذا الاستغلال بقيدتين هما قيد التخصص وقيد خضوع المؤسسة لنظام الوصاية الإدارية .

- **قيد التخصص :** ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها وهي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاطا آخر غير النشاط المذكور تشريعا أو تنظيما، فالجامعة مثلا مؤسسة عامة عهدت اليها السلطة العامة مهمة التكوين في مجال التعليم العالي وليس لها أن تخرج عن هذا الإطار.

- **خضوع المؤسسة لنظام الوصاية :** إذا كانت المؤسسة العامة تشكل صورة من اللامركزية في جانبها المرفقي فان ذلك لا يعني قطع كل علاقة بينها وبين سلطة الوصاية، بل تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية فمن حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطها بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها.

المبحث الثاني: ماهية الوظيفة العمومية

تم التطرق في هذا المبحث إلى الوظيفة العمومية والمبادئ التي تحكم توليها وكذا مختلف القوانين الجزائرية التي تنظمها.

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

بوجه عام يمكن القول إن الوظيفة العمومية هي وعاء السلطة وأن خلو الوظيفة العامة من خلو الدولة صاحبة السيادة غير

أن إصلاح الوظيفة العامة يمكن أن يعبر عنه قانونا بمعنيين هما: المعنى الموضوعي والمعنى الشخصي ومنه نتطرق إلى:

الفرع الأول: مفهوم الوظيفة العامة في النظام المفتوح: المعنى الموضوعي أو المادي (النظام المفتوح) للوظيفة العامة وفقا لهذا

المعنى الوظيفة العامة ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في

عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام.⁸

ولهذا فإن الوظيفة العامة تعتبر عملا شخصيا لدرجة دقيقة وله خبرة ودراية بالعمل الذي يتولى القيام بأعبائه، الأمر الذي

يترتب عليه أن ترتيب الوظائف في ظل هذا النظام يقوم على أساس الدراسة التحليلية للوظيفة والوقوف على حقيقة خصائصها

ومطالبها ومقوماتها الأساسية وذلك لكي تحدد بعد ذلك أهميتها بالنسبة لغيرها من وظائف الوحدة الإدارية.⁹

فالوظيفة العامة بهذا المعنى مطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية وقليل من الدول منها على سبيل المثال: سويسرا كندا البرازيل

ومن خصائص هذا النظام ما يلي:

- ارتباط الموظف بالوظيفة التي اختير لشغلها ومن إلغائها يفصل الموظف وليس له الحق في الاجتماع بالإدارة.

- تأخذ الترقية دائما حكم التعيين في وظيفة أعلى وبشروط أقل فهي مرتبطة دائما بالدراية والجدارة فقط.

ولقد تأثر بهذا النظام الأمريكي بعض الدول العربية فمنها من حاولت تطبيقه بكل محتوياته مثلا: المملكة الأردنية الهاشمية

ومنها من اقتصر على أمن نظام الترقية منها: الكويت، وليبيا، الإمارات العربية، مصر، ومنها من أمن بابه فيما يخص الترتيب

الموضوعي لمناصب العمل كالجائر في قانون العام للعامل.¹⁰

⁸ - محمد الصالح فنينش، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية، (ط2، السنة الجامعية 2007-2008، ص 09)

⁹ - محمد حسن علي، أحمد فاروق الحميلي، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة، (دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص 10)

¹⁰ - محمد الصالح فنينش، مرجع سابق، (ص 10)

1 . تقييم هذا النظام:

أ . مزايا نظام الوظيفة ذات البنية المفتوحة:

- السهولة والمرونة لهذا لا يتطلب من الإدارة العامة إصدار قوانين وتشريعات عديدة تتناول المسائل المختلفة للوظيفة العامة من ترقية وإعادة تعيين وتقاعد... إلخ، فكل ما يجب على الإدارة القيام به هو مجرد توظيف الوظائف توظيفاً دقيقاً ووضع نظام عادل للأجور يتساوى إلى حد كبير مع أجور الوظائف المماثلة في القطاع الخاص.

- ترتيب الوظائف ترتيباً موضوعياً، وسهولة الرقابة.

- تناسب الأجر مع متطلبات الوظيفة، حيث أن هذا النظام يكفل تحقيق العلاقة المنطقية بين العناصر الأساسية للوظيفة العمومية

- تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وينمي روح المنافسة بين الموظفين.

ب . مساوى نظام الوظيفة ذات البنية المفتوحة:

- كثرة التكاليف

- تغلب الاعتبارات المادية على المصلحة العامة فالصراع بين القطاع الخاص والعام شديد

- عدم وجود نظام للتقاعد أو الترقى يحمل في طياته القلق النفسي، ولذلك يصعب الأخذ به في الدول النامية.¹¹

الفرع الثاني: مفهوم الوظيفة العامة في النظام المغلق:

تعتمد الوظيفة العامة في النظام الأوروبي أو النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، وإن كانت تتفق مع المهن الحرة في هذا الجانب حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلوا يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم إلا أنها تعد مهنة ذات طابع مميز تخضع لقانون متميز ومستقل كلية عن القانون الخاص.¹²

بحيث يركز المعنى الشخصي للوظيفة العامة على مبدأ الرتبة الشخصية، ويعطي اهتماماً كبيراً للموظف وما يحمله من مؤهلات وأقدمية في الخدمة ومركزه في السلم الإداري بالنسبة لغيره من الموظفين، دون أن يعبر أي اهتمام في العمل الذي أنيط به

¹¹ - محمد حسن علي - أحمد فاروق الحميلي، مرجع سابق، (ص 15)

¹² - صبري جبلي، مرجع سابق، (ص 25)

والعلاقة بينه وبين الأعمال الأخرى من حيث درجة الصعوبة والسهولة، فالوظيفة العامة وفقا لهذا المعنى أو النظام تعتبره مهنة تتميز بالدوام والاستقرار، حيث يتفرغ لها الموظف ويكرس لها حياته، ويتمتع بمزايا وحقوق و ضمانات تختلف عما هو مقرر في الوظائف الخاصة وهذا المعنى يسود في أوروبا بصفة عامة وبريطانيا بصفة خاصة.

2. تقييم هذا النظام:

أ. مزايا هذا النظام المغلق:

- . حسن سيرة الإدارة العامة، نظرا لما يبعثه في نفوس الموظفين من الاطمئنان على مستقبلهم.
- . خلق روح الولاء للوظيفة العامة حيث يرتبط الموظف بالذمة العامة طيلة حياته.
- . التزام الإدارة بواجب تدريب موظفيها وتنميتهم يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإدارية.

ب. مساوئ النظام المغلق:

- . خلق طبقة من الموظفين منغلزون وقد يشكلون عائقا أمام تطبيق قرارات الإدارة، حفاظا على مصالحهم المهنية.
- . ضمان الموظف بقاءه في العمل قد يؤدي إلى اتكاليته وعدم اكتراثه وقتل روح المبادرة فيه، وعدم مراعاة التخصص في الوظيفة العمومية.¹³

. عدم قبول استقالة الموظف العام إلا بموافقة الإدارة قد يؤدي إلى أوخم العواقب، فالموظف قد يجد نفسه مرغما على البقاء في العمل الحكومي دون رغبة منه.

- . التزام الإدارة ببقاء الموظفين وعدم التخلص منهم إذا استدعت حاجة العمل ذلك يؤدي إلى التضخم الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.¹⁴

المطلب الثاني: المبادئ التي تحكم تولي الوظائف العمومية

يخضع التحاق المواطنين بالوظيفة العمومية إلى مقتضيات ضمان تنفيذ مهمة من مهام المرفق العام، أي القيام بعمل تتطلبه المصلحة العامة، وهو ما يفسر وجود العديد من الشروط المقررة لتولي الوظائف العمومية، ترتبط أساسا بجملة من المواصفات

¹³ - محمد حسن علي - أحمد فاروق الحميلي، مرجع سابق، (ص 8)

¹⁴ - محمد حسن علي - أحمد فاروق الحميلي، مرجع سابق، (ص 6-7)

المطلوبة في المترشحين وإخضاعهم بعدئذ إلى مبدأ عام ذي قوة دستورية، هو مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة في الالتحاق بالوظائف العمومية. إلى جانب الشروط التنظيمية المعدة أصلاً بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وإلى تلك العمليات الأخرى التي أفرزتها الممارسة العملية والتقنية.

الفرع الأول: مبدأ المساواة

يعد مبدأ المساواة في التوظيف الإطار الذي يحكم نظام الوظيفة العامة ويضمن فاعلية الأنظمة الفرعية التي تدخل في تكوينها كما يؤكد نص المادة 74 من الأمر رقم 06-03 صراحة حيث نصت على " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية.¹⁵

أ. تعريف مبدأ المساواة:

1. تعريف المساواة بصفة عامة: المساواة من الكلمات الرنانة التي استهوت بغموضها الشعوب والجماهير التي لا تزال تهز مشاعرهم وتحرك نفوسهم في نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهي من الكلمات التي استعملها الزعماء والقادة والمصلحون ملأت بحوثها أسفار الفلاسفة والعلماء وشغلت أحداثها التاريخ في فصوله المختلفة.¹⁶

فالمساواة من المبادئ السامية التي كافحت البشرية من أجل تأكيدها والمطالبة بها في كل عصور التاريخ، والمساواة بين الناس تعني أن النفس البشرية واعية لا فرق بين إنسان وآخر، فالناس متساوون ولا تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو اللون، فأصل البشر من تراب لا فرق بين الرسل والبشر عملاً بقوله: (إنما أنا بشر مثلكم يوحى إلي) [آية 11 من سورة النساء]، وقوله تعالى: (إن مثل عيسى عند الله كمثل آدم خلقه من تراب ثم قال له كن فيكون) [آية 59 من سورة آل عمران].

ولقد حققت الشريعة الإسلامية المساواة بين الناس دون تمييز فالناس متساوون في مادة الخلق الواحد ويتفرقون في نوع الخلقة والتشخيص كما أن الناس يستوون في العبودية توحدهم الصفة الجامعة للعبودية لله تعالى ولا يستوون في الطاعة والعصيان،¹⁷ وقد أضحى مبدأ المساواة وسيلة لتقرير الحماية المتماثلة للمواطنين ويستطيع المشرع بما له من سلطة تقديرية أن يضع شروطاً تتحدد بها المراكز القانونية التي يتساوى بها الأفراد أمام القانون، لذلك فإن الديمقراطية ترى أن في إقرارها هذا المبدأ ضماناً أساسياً من ضمانات الحريات الفردية.¹⁸

¹⁵ - الأمر رقم: 06-03 الصادر بتاريخ: 15.07.2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، 2006

¹⁶ - معاليم سعاد، ضمانات حق الإنسان في تولي الوظائف العامة، (مذكره ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 14)

¹⁷ - محمد علي السالم عياد الخلي، مبدأ المساواة في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 13-14)

¹⁸ - أشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 45)

2. تعريف مبدأ المساواة كمبدأ في تولى الوظائف العامة:

تنص المادة 51 من الدستور الحالي على ما يلي: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي يحددها القانون".¹⁹

هو ما نص عليه من قبل قانون الوظيفي العمومي لسنة 1966 وكذا المرسوم رقم 85-59 السالف الذكر الذي نص على الضمانات الكفيلة باحترام وتطبيق قاعدة المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة من خلال إلزام المرافق العامة لدى لجوئها للتوظيف بمراجعة شروط عامة يجب توافرها في جميع المترشحين من جهة والتقلد بإجراءات وكيفيات التوظيف التي تقوم أساسا على نظام المسابقات المبنية على الشهادات أو الاختبارات من جهة أخرى مظهر من مظاهر المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات العامة.²⁰

كما يمكن تحليله كدعوة مباشرة للسلطات العمومية قصد تصور نظام انتقائي يعطي حظوظا متساوية لجميع المترشحين للوظيفة العمومية.²¹

فالمساواة مبدأ يلزم السلطة الإدارية بضمان احترامه والسهر على تفادي ممارسة تمييز غير موضوعي بين المترشحين لا على الانتماء السياسي أو الآراء الفلسفية أو المعتقدات الدينية أو الجنس كما أكدت على ذلك المادة 74 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية لعام 2006.²²

ومن هنا يتضح أن المساواة دور فعال في الكثير نواحي الحياة لذلك طالب بها الكثير من الفلاسفة والمفكرين وعمل على تجسيدها بكل ما للكلمة من معنى.²³

باب الوظيفة العامة مفتوحا أمام مواطني الدولة كما يجب أن يكون تولى الوظائف العامة على أساس المؤهل والكفاءة دون تمييز بين المترشحين استنادا للعرق أو اللغة أو الدين أو الجنس.²⁴

¹⁹ - محمد الصغير بيلي، القانون الإداري، (دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص 222-223)

²⁰ - محمد يوسف المعداوي، الوظيفة العامة في نظم المقارنة والتشريع الجزائري، (ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1988، ص 32)

²¹ - هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، (دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 97-98)

²² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور أخلاقيات المهنة، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010/2009، ص 99-100)

²³ - معاليم سعاد، ضمانات حق الإنسان في تولى الوظائف العامة، (شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 15-16)

²⁴ - علي مختار شنتاوي، الوجيز في القانون الإداري، (دار وائل للنشر، الجزائر، 2003، ص 414)

ب . الاستثناءات الواردة على مبدأ المساواة:

على الرغم من أن مبدأ المساواة في التوظيف من أهم الحقوق الدستورية في المجال الوظيفي إلا أن هذه المساواة ليست مطلقة بل ترد عليها بعض الاستثناءات تتعلق بفئات معينة من الأشخاص وتتمثل هذه الفئات في:

- إدماج قدماء المجاهدين في السلم الإداري: وذلك بتمكينهم بعد ما ساهموا بنشاط في كفاح التحرير الوطني من أن يواصلوا بنفس الكفاح لأجل بناء دولة جديدة، وهذا ما أكدته المادة 27 من القانون الأساسي للوظيفة لسنة 1966: ²⁵ " لا يمكن أن تتم التعيينات في وظيفة عمومية إلا ضمن الشروط المحددة في المادتين 25 و 26 أعلاه مع الاحتفاظ بالتدابير المخالفة المتخذة لصالح جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني"²⁶، ما يلاحظ على هذا الاستثناء أن جل قوانين الوظيفة العامة في الدول تأخذ به حيث يعتبر مكافئة لهم على الجهود التي بذلوها من أجل مصالح الوطن.

- فئة المعوقين ومعطوبي الحرب، فتوظيفهم يتم على أساس اعتبارات إنسانية وهذا يحمل من المشرع معنى الوفاء لأفراد تحملوا تضحيات عالية في سبيل الدفاع عن الوطن.

- **الوظائف العليا:** جاء في قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 في المادة 9 منه ²⁷تحدد بمرسوم الوظائف العليا التي ترك التعيين فيها لقرار السلطة السياسية والتعيين في هذه الوظائف قابل للعزل، وإن شغل الموظفين لهذه الوظائف لا تعطيمهم صفة الموظف ولا الحق بأن يعينوا بهذه الصفة وتحدد بمرسوم القواعد المطبقة على الموظفين وغير الموظفين المعينين في وظيفة عليا.²⁸ ولعل مراد ذلك يعود إلى أن شاغلي هذه الوظائف العليا يعينون بسبب علاقاتهم وولائهم السياسي مع السلطة التي تعينهم لممارسة الوظائف المعينة ولشغل هذه الوظائف يمكن للسلطة الإدارية الاستعانة بالموظفين أو بغير الموظفين أي لا يترتب عليه الترسيم في إحدى أسلاك أو رتب الوظيفة العمومية.²⁹

د . الأسس العامة لمبدأ المساواة:

1 . الأسس القانونية لمبدأ المساواة: تتنوع وتختلف التشريعات والدراسات التي تنص على مبدأ المساواة أمام تولي الوظائف العامة من موثيق دولية لحقوق الإنسان ودراسات الدول، وسوف تحاول التعرف على أهمها:

²⁵- فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، (شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 14-15)

²⁶- فؤاد حجري، قانون التوظيف العمومي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 16)

²⁷- فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سابق، (ص 16-17)

²⁸- فؤاد حجري، المرجع السابق، (ص 12)

²⁹- سعيد مقدم، مرجع سابق، (ص 195-196)

أ. الأساس الدولي لمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة: من الناحية التاريخية يجد مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة أساسه في إعلان حقوق الإنسان والمواطن الفرنسي الصادر في 26 أغسطس سنة 1789 حيث تنص المادة السادسة منه على أن جميع المواطنون متساوون في القبول أمام الوظائف العامة حسب قدراتهم دون أي تمييز لغير فضائلهم ومؤهلاتهم.

كما تضمن نفس المبدأ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948 حيث تنص المادة 2/2 على أن: "لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة" إلى ذلك تؤكد هذه الإعلانات والمواثيق الدولية على حق كل فرد في تولي الوظائف العامة طبقاً للشروط للقانونية المقررة في كل بلد والتي هي في الغالب شروط عامة مجردة تتيح لكل مواطن الفرصة المتكافئة لشغل الوظائف العامة.³⁰

فيما نص الميثاق العربي لحقوق الإنسان أنه لكل مواطن الحق في أن تتاح له على قدم المساواة مع الجميع فرصة تقلد الوظائف العامة في بلده على أساس تكافؤ الفرص.³¹

2. الأسس القانونية لمبدأ المساواة في التشريع الجزائري:

أ. الأساس الدستوري لمبدأ المساواة في التشريع الجزائري: التزمت مختلف الدساتير الجزائرية بهذا المبدأ، حيث تبناه المشرع الجزائري دون تحفظ في دستور 1963 فالمادة (10) منه نصت على أنه من المهام الرئيسية للجمهورية الجزائرية "... مقاومة كل نوع من التمييز".

أما دستور 1976 الذي تناول مجموعة كبيرة من الحقوق الأساسية للمواطن جاء في نص المادة 44 منه "وظائف الدولة والمؤسسات التابعة لها متاحة لكل المواطنين وهي في متناولهم بالتساوي وبدون أي شروط ما عدا الشروط المتعلقة بالاستحقاق والأهلية"، ودستور 1989 الذي جاء في مرحلة الانفراج السياسي وانتعاش الحقوق السياسية نص في المادة (1/48) "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة، دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"³²، كما جاء ذلك في نص المادة 51 من دستور سنة 1996.

ب. الأساس التشريعي لمبدأ المساواة في التشريع الجزائري: لقد سعت جميع النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العامة إلى العمل بهذا المبدأ، فجاء في الأمر رقم 133.66 المؤرخ في 13/06/1966 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "يسود النظام الحقوقي للوظيفة العمومية مبدأ هام وهو مساواة دخول جميع الجزائريين إليها".

³⁰- علي عبد الفتاح محمد، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 207)

³¹- معاليم سعاد، مرجع سابق، (ص 25)

³²- فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سابق، (ص 16-17)

كما كرس المرسوم رقم 59.85 المؤرخ في 1985/03/23 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال المؤسسات والإدارات العمومية، هذا المبدأ في المادة (34) فجعل الالتحاق بالوظائف العامة يتوقف أصلا على المسابقة وأحال في المادة (36) منه إلى الإطار القانوني الذي يحدد كفاءات تنظيم وأجراء هذه المسابقات التي تعكس العمل بمبدأ المساواة في التوظيف.³³

ومن هذا العرض الذي أوردناه يتضح أن مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة يعتبر تطبيقا لمبدأ دستوري عام وعالمي تأخذ به النظم السياسية والديمقراطية ويعتبر أساس لتحقيق العدالة والحرية وسيادة القانون وينبع من المبدأ العام الذي تقره الدساتير المختلفة بنصوص صريحة يتضمن تطبيقات عديدة وفي مجالات مختلفة من بينها مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة.

الفرع الثاني: مبدأ الجدارة

إن إصلاح الوظيفة العامة والارتقاء بها يقتضي اختيار أفضل العناصر القادرة على تحمل مسؤولياتها لذلك كان لابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه والمبدأ الذي يحكم هذا النظام في الوقت الحاضر هو مبدأ الجدارة، وهو ذلك المبدأ الذي يجعل من الكفاءة أساس لاختيار الموظف العام، وهو ما يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية، وعليه اتجهت مختلف قوانين الوظيفة العامة في الدول لاسيما الجزائر إلى إقرار هذا المبدأ.

2. تعريف مبدأ الجدارة:

أ. **التعريف اللغوي:** جدر ليجدر والمفعول مجذور به، جدر لهذا المنصب أي: " أنت جدير بكل احترام " شهادة الجدارة تؤكد تفوق صاحبها في مجال ما.

ب. **التعريف الاصطلاحي:** مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شؤون الموظفين والعاملين بها والتي تؤكد أن بقاء الموظف وترقيته إنما يعتمد على مستوى الأعمال اليومية التي يؤديها.³⁴

مبدأ الجدارة كما يعرفه فقهاء الإدارة العامة هو ذلك المبدأ الذي يجعل اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وليس على أساس المحاباة.³⁵

³³ - فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سابق، (ص 11-12)

³⁴ - معاليم سعاد، مرجع سابق، (ص 33)

³⁵ - محمد يوسف المعداوي، مرجع سابق، (ص 07)

ويراد بالجدارة تلك العملية التي تقوم بها الجهة المعنية بالتوظيف قصد التحقق من صلاحية وكفاءة المرشحين للوظيفة العامة بواسطة المسابقة.³⁶

ومن هذا يتضح لنا أن الجدارة التي تعد أساسا للاختيار في الوظائف العمومية تتكون من عدد من العناصر الرئيسية من أهمها:³⁷

الاستعداد الذهني وحسن التصرف واليقظة، حسن القيادة والمبادأة والتجديد في العمل، القدرة على تقبل النقد والاستجابة له، القدرة على اتخاذ القرارات والذكاء والنشاط وحسن الاستعداد للعمل والعناية به.

. **تعريف الدكتور السيد المعداوي:** نظام الجدارة هو: " ذلك النظام الذي يتيح الفرص المتكافئة أمام المواطنين لتولي الوظائف العامة على أساس الصلاحية / وليس المحسوبية السياسية أو الاجتماعية.

3 . خصائصه: يتميز مبدأ الجدارة بخصائص متعددة يمكن أن نجملها فيما يلي:

. اقتصار التعيين في الوظيفة العامة على الأشخاص ذوي المقدرة.

. عدم إجراء أي تمييز على أساس ولاء حزبي أو سياسي.

. التعيين في الوظيفة العامة على أساس الصلاحية وليس كمكافأة.

فهذا النظام القائم على المسابقات العامة كأسلوب للتوظيف من شأنه تحقيق رقابة شعبية للتأكد من اختيار العناصر المؤهلة والفئة لشغل هذه الوظائف، وانطلاقا من ذلك اتجه هذا النظام القائم على الجدارة بولاء الموظفين الوجهة السلمية نحو الدولة ورعاية مصالحها عكس نظام المحاباة.³⁸

4 . أساس مبدأ الجدارة:

أ . نظام الجدارة كأساس للاختيار عند التعيين: حرص النظام الأوروبي على اتخاذ مبدأ الجدارة كأساس للاختيار في الوظيفة العامة قيادية كانت أم غير قيادية، وذلك عندما أوجب العمل بنظام المسابقات العامة الذي يكشف صلاحية الشخص ومقدرته على تولى الوظائف العامة.

³⁶- مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ظهور القانون الأساسي العامل للعامل، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 85)

³⁷- صبري جليبي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 83-84-85-86)

³⁸- فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سابق، (ص 17-18)

وتعتبر فرنسا وبريطانيا مهذا تطبيق هذا النظام ثم ساد وانتشر في باقي الدول الأوروبية فيما عدا سويسرا وفنلندا، حيث أخذنا بالمفهوم الأمريكي لنظام الجدارة، فقد اعتبر القانون الفرنسي اجتياز المسابقة الطريقة العامة للتعيين في الوظائف العامة، إذ جاء بالمادة (16) من قانون 13 يوليو 1983 م على أنه: " يبين الموظفون عن طريق المسابقة إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك "، وقد نجحت الإدارة البريطانية في تطوير نظام الجدارة، وجعلت منه نمطا نموذجيا يعتني به، وبفضل هذا النمط يمر المتسابق بثلاثة امتحانات متنوعة كالتالي:³⁹

– الامتحانات ذات الإجابة القصيرة: وهي الامتحانات التي يكون عنصر الزمن فيها محل نظر في تقدير درجة النجاح وقياس صلاحية المتقدم للمسابقة، وبعد اجتياز هذه المرحلة يدخل المتسابق المرحلة الثانية والتي تتمثل في:

– الامتحانات الشخصية: وتعرف بامتحان المقال أو الامتحانات ذات الإجابات الحرة التي تكشف عن مدى إلمام المتسابق بالمعلومات والقضايا العامة التي تشغل ذهن الرأي العام في زمن المسابقة ومدى استعداده لوضع الحلول المناسبة لها.

– المقابلات الشخصية: والتي يتم الكشف من خلالها عن البناء العام لشخصية المتسابق عن طريق توجيه عدد من الأسئلة يظهر من خلالها مدى سلامة حواسه ودقة تعبيراته عن الإجابة على هذه الأسئلة، كما تهدف المقابلة الشخصية إلى الحكم على المظهر الشخصي للمتسابق، وتكشف عن كافة السمات القيادية، كالاستواء العاطفي والذكاء العام والاستعدادات الخاصة.⁴⁰

ومن العرض السابق يتضح لنا أن نظام الجدارة اتخذ أساس للاختبار بداية للوظيفة العامة في النظام الأوروبي، واتخذته أساسا للاختيار في الوظائف العامة مثل المملكة العربية السعودية والسودان، وعمان كذلك ومصر والجزائر التي تبنت النظرة الأوروبية للوظيفة العامة واعتبرتها سلكا مهنيا دائما لا ينقطع لها الموظف طيلة حياته.⁴¹

ب . أساس نظام الجدارة في الجزائر: أما المفهوم الجزائري للجدارة في التوظيف يرتكز أساسا على التوظيف عن طريق المسابقات سواء كانت هذه المسابقات بالشهادات أم بالاختبارات وهو ما تنص عليه المادة 26 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي والمادة 55 من القانون الأساسي العام للعامل، حيث جاء في المادة 26 المذكورة أعلاه " يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين أو للكيفيتين معا المبينتين أدناه:

. مسابقات عن طريق الاختبارات.

³⁹ - صيري جلي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 87)

⁴⁰ - صيري جلي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 90)

⁴¹ - صيري جلي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 91)

. مسابقات عن طريق الشهادات.

وفضلا عن ذلك فإن الموظفين الذين يثبتون إما على أقدمية حقيقية ومقيدة في قائمة الكفاءة المعدة فمن شروط جدول الترقية، وإما على نجاح في امتحان مهني، يمكن ترفيتهم قصد الدخول في سلك آخر مع مراعاة النسبة والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، وواضح من هذا النص أن مبدأ الجدارة في التوظيف.⁴²

أما المادة 55 من القانون الأساسي العام فقد جاء فيها " يحدد توظيف العامل واختيار منصب تعيينه بناء على تقدير إجمالي من خلال شهاداته وإمكانياته ومراجعته المهنية / أو الامتحانات والاختبارات الداخلية للمؤسسة المستخدمة"، هكذا تكرر هذه المادة مبدأ الجدارة في التوظيف سواء عن طريق الشهادات والإمكانيات والمراجع المهنية أو عن طريق الامتحانات والاختبارات أو بهما معا.⁴³

المطلب الثالث: القانون الجزائري وتنظيمه للوظيفة العمومية

لقد شهد النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر أربعة محطات أساسية يمكن إجمالها في يلي:

المرحلة الأولى: تبدأ من الاستقلال إلى غاية سنة 1966: أمام الفراغ التشريعي والضرورة المستعجلة التي واجهت الدولة الجزائرية في هذه الفترة وبناء على المرسوم رقم 62/157 الذي نص على العمل مؤقتا بالتشريع الفرنسي الساري المفعول ما لم يتعارض مع السيادة الوطنية والحريات العامة، وطبق القانون الفرنسي الصادر في تاريخ 04 فيفري 1959 والمتضمن قانون الوظيفة العمومية يعتبر أول قانون أساسي عام للوظيفة العامة.

المرحلة الثانية: تاريخ صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومية يعود إلى سنة 1978 وقد وضع هذا القانون من أجل تكريس النظام الإداري الملائم للنمط الاشتراكي، حيث تميز هذا القانون بالاعتماد على المبادئ المؤسسة للدولة وتقليصه لبعض الحقوق الخاصة بالموظفين، كما أخذ بعين الاعتبار الوضعية التي ترك فيها المستعمر الإدارة الجزائرية خاصة في جانب نقص عدد الموظفين وقلة تأهيلهم.

المرحلة الثالثة: كانت بدايتها لصدور القانون الأساسي العام للعامل في أوت 1978 تحت رقم 12/78، وجاء أساسا من أجل تقليص الفوارق التي كانت موجودة بين مختلف الفئات العمالية خاصة بين فروع الإدارة العمومية والمؤسسات الاقتصادية،

⁴² - معالم سعاد، مرجع سابق، (ص 39)

⁴³ - تيشات سلوى، مرجع سابق، (ص 37)

ميزان تطبيق هذا القانون تم بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 59/85 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي لا يضيفي تغييرات كبيرة على ما كان عليه الوضع من قبل.

المرحلة الرابعة والأخيرة: وقد بدأت إرهابات بوادر هذه المرحلة في دستور 23 فيفري 1989 الذي كرس النظام الليبرالي واقتصاد السوق وأعطى انفتاحا واسعا في مجالات عديدة، تم بموجبها إعادة النظر في قوانين سابقة بما فيها تلك القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية وفقا للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والذي مازالت المراسيم التنظيمية المتعلقة به تصدر تباعا فمفهوم الوظيفة العامة هنا إذا يتعدد بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى القائمين بها، والنظام التي تختاره لتحقيق غايتها، فالوظيفة العامة بمفهومها الواسع هي: كل الأشخاص الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة.⁴⁴

المبحث الثالث: الموظف في الوظيفة العمومية

تم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الموظف العام وخصائصه وكذا ترتيب الوظائف العمومية من مناصب عادية وقيادية وكذا خصائص المناصب العليا.

المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي وخصائصه

إن الموظف العام ومنذ ظهور الوظيفة العامة وهو في حركة مستمرة وجهد جهيد بحيث وهب نفسه لهذه الخدمة فأصبحت تلازمه وأصبحت مصدر رزقه وضمان لمستقبله.

الفرع الأول: تعريف الموظف العام

"يعتبر الموظفون العموميون الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحديد بمرسوم"، لا يسري هذا القانون الأساسي على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الشعبي الوطني.

هذا ما نصت عليه المادة الأولى من الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/22 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، وعليه فإن هذه المادة عرفت الموظف العام وبينت الأشخاص الذين لا يسري عليهم هذا الأمر وفي هذا الصدد فإن التعريف السابق يتفق مع التعريف السائد.

ومن هنا نستطيع أن نستخلص تعريف شامل للموظف:

"هو كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو شخص قانوني عام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة، منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق".⁴⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص الشروط الأساسية التي يستلزم توفرها في الفرد حتى يكون موظفا عاما وهي:

- دائمية الوظيفة العامة
- التعيين من جانب الإدارة أو الهيئة المختصة
- العمل في المرفق العام

الفرع الثاني: الخصائص القانونية للموظف العام

للموظف العام خصائص تميزه عن غيره من الأشخاص، والتي وضعتها المراسيم والأوامر المتعلقة بالوظيفة العمومية وهي:

1- العمل في الوظيفة بصفة دائمة: الوظيفة هنا يقصد بها الوظيفة الدائمة والتي لا تحدد بزمن معين وهذا ما نجده في المادة 01 من قانون الوظيف العمومي 133/66: " يعتبر الموظفون الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة " ولا يمكن شغل هذه الوظيفة إلا بصدر قانون إداري من السلطة العامة يقابلها قبول الشخص المعني للمنصب الذي عين فيه.

2- شغل رتبة من رتب التسلسل الإداري: طبقا لما نصت عليه المادة 01 من الأمر 133/66 " ... يعتبر الموظفون الذين رسموا في درجات التسلسل الإداري ... " وقد تكلفت المادة السابعة (07) منه بتحديد المقصود بالدرجة (الفقرة 02): " ... الدرجة هي العنوان الذي يخول للموظف حق ممارسة المهام التي احتفظ بها وتحدد الانتماء المستفيد للسلك المطابق... "46 وهنا يتضح لنا الفرق بين الوظيفة والرتبة ، فتعيين الموظف لا يعني حصوله على الرتبة المخصصة لتلك الوظيفة عقب صدور قرار التعيين مباشرة بل يشترط لذلك صدور إجراء قانوني آخر غير قرار التعيين وهو الترسيم ، أو التثبيت ، حيث نجد أن قرار التعيين يتم مرة واحدة بالنسبة للموظف من رتبة إلى أخرى ضمن المؤسسة التي يعمل فيها. وهذا ما جاء ضمن المادة 03 من المرسوم 59/85 " يترتب الموظفون المتربصون والمرسمون الذين ينتمون إلى سلك الموظفين في 1984/04/31 في الصنف والقسم المطابقين لترقيم منصب العمل الذي يشغلونه إذا كانت شروط مناصب العمل والوظائف الأسلاك كما ينتفعون بتعويض الخبرة حسب كيفية تقويم محدد في التنظيم المعمول به. "47

3- المساهمة في تسيير أحد المرافق العامة الذي تديره الدولة: اشترط قانون الوظيف العمومي الجزائري والأمر 133/66 الجزائري وكذا غالبية قوانين الوظيفة العمومية أن يكون تعيين الشخص في المرفق العام الذي تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون (موظف عمومي)، ويقصد بالمرفق العام كل مشروع تديره الدولة بنفسها أو تشرف على إدارته بهدف إشباع الحاجات العامة، وقد عدد المشرع الجزائري هذه المرافق في المادة الأولى من قانون الوظيفة العمومية " ... في الإدارات المركزية ، والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية "48.

الفرع الثالث: حقوق وواجبات الموظف: لا شك أن الموظف عند دخوله إلى المؤسسة أو الإدارة العمومية قد أصبح جزءا لا يتجزأ منها، ومن ثمة يخضع للتنظيمات والقوانين المنظمة لهذه الإدارات والمؤسسات، وعليه له حقوق وواجبات اتجاه مكان عمله ومن هنا سوف نتناول خلال هذا الفرع حقوق وواجبات الموظف.

46- صبري جلبي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 145)

47- معاليم سعاد، مرجع سابق، (ص 48)

48- مصطفى الشريف، مرجع سابق، (ص 95)

1- حقوق الموظف:

أ- الأجر والحماية الاجتماعية: يعتبر الأجر أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة، بحيث يتقاضاه شهريا وبصفة دورية كما أن له الحق في التمتع بالضمان الاجتماعي، والأجر لا يستحق إلا بعد أداء الخدمة، ويمكن أن تضاف إليه المنح العائلية، وتعويضات النفقات أو المكافآت عن الأعمال الإضافية في المؤسسات التي تعمل بمثل هذه الأنماط وتحدد المرتب بالاستناد إلى الوظيفة التي يشغلها، وتنص المادة 68 من المرسوم 59/85 " تحدد أجور العمال الرئيسية الخاضعة لهذا القانون الأساسي النموذجي طبقا للأصناف العشرين المنصوص عليها في التنظيم المعمول به كما اعتبرت الحماية الاجتماعية حقا أساسيا يتمتع به الموظفون في إطار النظام العام والوحيد للتأمينات الاجتماعية طبقا للقانون 11/83 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بقانون التأمينات الاجتماعية والذي يسري على كافة العمال بخلاف قطاع الإنتاج الذي ينتموا إليه، وحددت المادة 02 من القانون أعلاه المخاطر التي تغطيها التأمينات الاجتماعية وهي المرض، الولادة، العجز والوفاة.⁴⁹

ب- الترقية: الترقية هي الأداة القانونية للتدرج الوظيفي للموظف في مسار حياته الوظيفية، فيصعد بها الموظف وباستيفائه الشروط المعينة من درجة وظيفية أدنى إلى درجة أعلى، وهكذا تنتهي خدمته.⁵⁰

فالترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافته فالراتب يزداد بمجرد ترقية الموظف كما تزداد أيضا مسؤولياته، فغالبا ما ينتقل إلى رتبة أو مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب أكثر أهمية إضافة إلى تمتعه بجزية أكبر من ذي قبل وتقل عنه الرقابة التي كانت تمارس عليه.⁵¹

ج- الراحة والإجازات: يستفيد الموظفون طبقا للأحكام قانون رقم 08/81 المؤرخ في 1981/06/27 المتعلق

بالإجازات السنوية من حق في الراحة والعطل القانونية والأصل أن الإجازات تتم سنويا لتسمح للموظفين بالراحة لمدة شهر كامل عن كل سنة عمل فعلي، أي بمعدل (2.5) يومين ونصف يوم عن كل شهر عمل مدفوعة الأجر من قبل الجهة المستخدمة، وفقا للمادة 02 من القانون 08/ 81 المتعلق بنظام العطل والإجازات المطبقة في مختلف قطاعات نشاط العمل فإن الإجازة السنوية تعطي للعامل فترة من الراحة بهدف ضمان المحافظة وتحسين صحته وقدرته على العمل، ولذلك فإنه لا يجوز للعامل التنازل عن كل أو جزء من اجازته وكل تصرف من هذا القبيل يعد من الناحية القانونية باطلا ودون أثر.

49- مصطفى الشريف، مرجع سابق، (ص 96)

50- محمد يوسف المعداوي، مرجع سابق، (ص 15)

51- مصطفى الشريف، مرجع سابق، (ص 99)

د- الحق النقابي، الحق في المشاركة اللجان، الحق في الإضراب:

-الحق النقابي: لقد جاء القانون المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي مقرا الحرية في إنشاء التنظيمات النقابية، بما يترتب عنه الأخذ بالتعددية النقابية، ذلك أن المادة 2 من القانون رقم 14/90 تنص أنه يحق للعمال الأجراء من جهة والمستخدمين من جهة أخرى، الذين ينتمون إلى المهنة الواحدة أو الفرع الواحد أو قطاع النشاط الواحد، أن يكونوا تنظيمات للدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية.⁵²

- اللجان المتساوية الأعضاء: نصت المادة 13 من القانون الأساسي على أن تنشأ بالإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات وللهيئات العمومية لجنة أو عدة لجان متساوية الأعضاء، يمكن استشارتها في المسائل الفردية التي تعني الموظفين والتي تشمل هذه اللجان بالتساوي على ممثلين للموظفين وممثلي الإدارة، وتحدد اختصاصات وتشكيل وتنظيم سير اللجان بموجب مرسوم وقد صدر مرسوم رقم 143/66 المؤرخ في 1966/06/02 وتختص هذه اللجان بالنظر في المسائل الضرورية التي تخص الموظفين مثل: النقل، الترقية، إجراءات التأديب، ويجب على الإدارات المختصة منح كل التسهيلات اللازمة لسير عمل هذه اللجان وتوضع تحت تصرفها كل الوثائق والمستندات الضرورية لإتمام مهامها، وعلى الوزير المختص استطلاع رأي الوزير المكلف بالوظيفة العامة لكي يبدى رأيه ويفصل في الأمر.⁵³

-الحق في الإضراب: لقد أقر المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظيفة العمومي لعام 1966 مبدأ الإضراب كحق للموظف العمومي لكنه لم يضع نصوصا تطبيقية لهذا المبدأ تحدد بموجبها حدوده، ثم جاء قانون 1990/02/03 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وتسويقها وممارسة حق الإضراب، ليزيل الغموض الذي كان سائدا على حق الإضراب في قطاع الوظيفة العمومي بإقراره له وتنظيمه وذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 416/90 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 الذي أنشأ مجلسا للوظيفة العمومية المتساوية الأعضاء، من بين صلاحياته معالجة النزاعات الجماعية للعمل في القطاع الوظيف العمومي .

2- واجبات الموظفين: تتحدد واجبات الموظفين وما يتفرع عنها من المحظورات في إطار الفلسفة العامة للوظيفة باعتبار الوظائف العامة تكليف القائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة، طبقا للقوانين والنظم المعمول

⁵² - مصطفى الشريف، مرجع سابق، (ص 97)

⁵³ - معاليم سعاد، مرجع سابق، (ص 65)

بها، فإن أخل الموظف بهذه الواجبات، استهدف لإجراءات تأديبية عددها المشرع ورسم إجراءاتها وآثارها في نظام تأديبي متكامل.⁵⁴

ومن أهم الواجبات المترتبة على الموظف نذكر منها ما يلي:

أ- الالتزام بالخدمة: ونعني به احترام الشرعية بصفة عامة وعدم التحيز في التعامل مع حقوق المواطنين خاصة، حتى لا يتم الإخلال بالتوازن الواجب توفره بينهم أمام الأعباء العمومية، وتجدر الإشارة هنا إلى احترام الشرعية لا يجب أن ينظر إليه فقط في شكله الأولي.

ب- واجب التحفظ: يعتبر التحفظ الوجه المقابل بحرية التعبير، والواجب هنا هو معرفة أين نبدأ الحدود المبررة للمصلحة العامة عن حرية التعبير التي رسخها الدستور تعمل على انه لا يحاسب أي عامل موافقة ومعتقداته، إلا أن هذه الحرية لا بد أن تكون نسبية لشاغلي الوظائف العامة والمناصب السامية خاصة لأنها ستكون في تناقص صريح مع هذه الفئة التي يقوم بتجسيد نشاط الحكومة في الميدان.⁵⁵

ت- واجب السر المهني: حسب ما نصت عليه المادة 16 من المرسوم 133/66 يلتزم الموظف بالمحافظة على سر المهنة مهما كان المنصب الذي يشغله، حيث يجب عليه ان لا يفشي محتوى أي وثيقة أو أي حدث بجوزته أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه، ولا يمكن للغير من الاطلاع عليه ماعدا ما تفتضيه ضرورة الخدمة، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة وأوراقها ووثائقها وإتلافها أو تحويلها، كما أن إفشاء الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبعها أو بموجب تعليمات تقتضي بذلك، وهذا الالتزام بالكتابة يظل قائما حتى بعد ترك العامل للخدمة.⁵⁶

د- واجب عدم التنافي مع الوظيفة: كما ورد في القانون العام للعمل الصادر في 1978/08/05 والمعروف بالقانون 12/78 أنه يمنع على أي عامل أن يمارس عملا خاصا مربحا إضافة إلى عمله باستثناء العمال العلمية والأدبية والفنية، غير انه يمكن للسلطة التي لها الحق في التعيين إذا اقتضت مصلحة الخدمة، أن تمنع الموظف من إضافة رتبة أو درجة منصبه على ذكر اسمه على هذه الأعمال.

ذ- الالتزام بالطاعة والولاء:

-الالتزام بالطاعة: إن الموظف مطالب بواجب الطاعة، طاعة المرؤوس لمرؤوسه السلمي شريطة أن تكون الأوامر المعطاة شرعية أي مطابقة للقانون ولا تمس بالمصلحة العامة، فالموظف مطالب بصفة عامة بعدم مخالفة أوامر رئيسه، وعدم مراعاة

⁵⁴- صبري جلبي أحمد عبد العال، مرجع سابق، (ص 144)

⁵⁵- فيرم فاطمة الزهراء، مرجع سابق، (ص 24)

⁵⁶- محمد يوسف العداوي، مرجع سابق، (ص 26)

ذلك بشكل خطأ مهني يمكن أن يكون موضوع التأديب، إن واجب الطاعة يعد أحد المعطيات الأساسية للخدمة العمومية نجد أن فئة الموظفين المنفذين مطالبة بالالتزام به أكثر في الممارسة اليومية لمهامهم، في حين بإمكانهم إبداء آرائهم بغض النظر عن رتبهم في التسلسل الهرمي فالطاعة العمياء لا توجد إلا في الأنظمة العسكرية.⁵⁷

-**الالتزام بالولاء** : أقر المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 54/93 يلزم المستخدمون الموظفون والأعوان العموميين التابعين للهيئات والإدارات العمومية وعمال المؤسسات العمومية بواجب الإخلاص للدولة ومؤسساتها، وذلك من خلال التقيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها.

المطلب الثاني: ترتيب الوظائف

يقصد بترتيب الوظائف هو تجميع الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل ومن حيث الواجبات والمسؤوليات، حيث تكون في مجموعات وفئات مختلفة يمكن إخضاع كل فئة منها لنفس الأحكام سواء من حيث تقدير الدرجة أو من حيث الراتب.⁵⁸ ومن أجل التوصل إلى تحديد هذا المفهوم لا بد من التمييز بين مختلف المصطلحات كالمسلك والدرجة أو الرتبة أو الوظيفة، لأن الحياة المهنية للموظف العام منظمة بقانون يتضمن عدة أصناف تشكل الهيكل الداخلي للوظيفة العامة وهو ما يسمى " تنظيم الحياة المهنية ".⁵⁹

1- المسلك: كل الوظائف التي تكون من طبيعة واحدة تشكل سلكا واحدا ويمكن أن يحتوي كل سلك على رتبة أو عدة رتب، والعاملون الذين يكونون في نفس السلك يكونون متساوين في الرواتب أو الترقية غير أن السلك قابل للتغيير بموجب لوائح تنظيمية فعلى سبيل المثال المتصرفون الإداريون مقسما إلى أربعة أسلاك: متصرف إداري، متصرف محلل، متصرف رئيسي ومتصرف مستشار...

2- الدرجة أو الرتبة: هي الصفة المخولة لمستخدميها لشغل وظيفة من الوظائف المقررة لهم، وبالتالي يوجد تصنيف شخصي لكل موظف عمومي داخل كل سلك وتمثلة في الدرجة والذي يترتب عليه اختلاف في الراتب واختلاف في الصلاحيات نتيجة الأقدمية وعملية التنقيط.⁶⁰

3- الوظيفة: يعرف المشرع الجزائري الوظيفة على أنها: " مجموعة مناصب عمل تكون فيها المهام الرئيسية موحدة.. " ⁶¹

⁵⁷- مصطفى الشريف، مرجع سابق، (ص 28)

⁵⁸- حمادة محمد شطا، تعريف الوظيفة العامة، (مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 3-4)

⁵⁹- المادة 03 من المرسوم 59-85

⁶⁰- المادة 63 من المرسوم 59-85

⁶¹- كلثوم بوخروبة، النظام القانوني للموظف السامي في الجزائر، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1990، ص 121)

ويتقابل مفهوم الوظيفة بمفهوم الميزانية وبالتالي من توافر موارد مالية في ميزانية الدولة لدفع الرواتب إلى أعوان الإدارة العامة، ونستنتج من مفهوم الوظيفة بأنها الوساطة الإلزامية ما بين احتياجات المصالح العامة والإمكانات البشرية، وبالتالي نستخلص أنه توجد فروق ما بين الوظيفة والرتبة أهمها:

- أ- يمكن ترقية الموظف العام في الرتبة دون تغيير الوظيفة.
- ب- إذا ألغيت الوظيفة لا يؤدي إلى فصل الموظف العام.
- ت- يمكن تغيير الوظيفة من موظف لآخر دون التمسك بها من طرف صاحبها على أنها حق مكتسب.

فأعوان الدولة في نظام الوظيفة العمومية الجزائرية ينقسمون إلى ثلاثة فئات: المؤقتون، المتعاقدون والدائمون والذي يعيننا بهذا الصدد هي الفئة الثالثة والتي سنتناولها بالدراسة من حيث المبادئ العامة التي تخضع لها عند التوظيف والشروط الواجب توافرها للوظيفة العمومية ومناصبها القيادية وما يترتب عن ذلك من حقوق وواجبات وضمانات ممنوحة لها عبر مسارها المهني.⁶²

التعيين هو ذلك العمل الشكلي الذي يحدد المركز القانوني للموظف العام، وتقوم بهذا العمل سلطة إدارية مختصة وفقا للقواعد المتعلقة بالتعيين في وظيفة ما، بعد توافر الشروط القانونية،⁶³ إن كل موظف عمومي له الحق في البلوغ إلى المراتب العليا لكن لا يحصل إلا بتوفر شروط عامة وأخرى خاصة بالوظائف العليا والمناصب القيادية في الدولة.

الفرع الأول: الشروط العامة للتعيين

لقد حدد المشرع الجزائري من خلال المادة 75 من القانون 06-03 الشروط العامة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية والتي تتمثل في:⁶⁴

- أ- الجنسية الجزائرية: تحتفظ كل دولة بوظائفها للمواطنين وحدهم دون غيرهم من الأجانب وهذا من أجل تأمين سلامة وأمن البلاد، إلا أن هناك دول تطبق مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة على المواطنين والأجانب على حد سواء كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا وتسعى للتعاون مع المختصين والتقنيين الأجانب.⁶⁵ لكن

⁶² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، (ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 181)

⁶³ - المادة 75 الفقرة 03 من الأمر 06-03

⁶⁴ - المادة 75 الفقرة 02 من الأمر 06-03

⁶⁵ - علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، (دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2012، ص 218)

المشرع الجزائري حصر التوظيف في الوظائف العامة للمواطنين وحدهم دون الأجانب وهذا الشرط ضروري حتى يتمكن الموظف العام من المساهمة في الحياة السياسية على نحو صحيح يتماشى والصالح العام.⁶⁶ وتوجد بعض الاستثناءات المنبثقة من معاهدات واتفاقيات تطبق بموجب قوانين داخلية تتعلق بتوظيف الأجانب في بعض المناصب الخاصة بالتعليم والصحة.⁶⁷

ب- التمتع بالحقوق المدنية والخلق الحسن: لكي يتمتع الشخص بصفة الموظف العمومي العالي يجب أن يتمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة.

- **الحقوق المدنية:** وهي تلك الحقوق اللصيقة بصفة الموظف كحق الانتخاب وحق الترشح وحق تولي الوظائف العامة، والتمتع بها يكون في حالة طبيعية ما لم يصدر في حقه حكم قضائي يقضي بحرمانه منها.⁶⁸
- **السيرة الحسنة:** يقصد بها ألا يكون قد صدر حكم على المترشح يقضي بعقوبة جنائية مخلة بالشرف أو الأمانة، وبالنسبة للمترشحين الذين ارتكبوا جنح أو مخالفات يجوز توظيفهم لكن لا تمنح لهم وظائف عليا أو مسؤوليات في الدولة، ولإثبات حسن السيرة على المترشح تقديم صحيفة السوابق العدلية رقم 03 وهي سرية للغاية تمنح فقط للإدارة دون المترشح وتسجل فيها كل المخالفات والجنح المرتكبة من طرف الشخص المعني.⁶⁹

ت- السن واللياقة البدنية: نصت المادة 78 من الأمر رقم 06-03 في الفترة الخامسة على أنه لا بد من توفر شرط السن والقدرة البدنية والذهنية والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها دون أن تحدد الحد الأقصى لهذا الحد تركه الأمر للقوانين الأساسية لكل سلك مكتفية بتحديد السن الأدنى وهو 18 سنة كما وجب أن يكون الشخص متمتعا بعقل سليم وصحة جيدة وأن يكون خاليا من الأمراض المعدية ولإثبات ذلك يقوم بتقديم شهادة طبية وسمح القانون لبعض الأسلاك بتنظيم الفحص الطبي عند الاقتضاء.⁷⁰ وهذا الشرط بدوره موضوعي حتى تتمكن الإدارة بمقتضاه من التأكد أن المرشح بإمكانه القيام بأعباء الوظيفة العامة وحتى لا تتعطل المصالح العامة، وللتأكد من جهة أخرى من عدم انتشار العدوى بسبب اتصال المرشح بغيره من الموظفين العامين والمواطنين بحكم وظيفته.

⁶⁶ - المادة 06 من المرسوم 05-01 المتعلق بقانون الجنسية الجزائرية الصادر بتاريخ: 27 فيفري 2005

⁶⁷ - المادة 02 من المرسوم 69-148 المتضمن تحديد شروط توظيف المستخدمين الأجانب في مصالح الدولة والهيئات العمومية الصادر بتاريخ: 10 أكتوبر 1969

⁶⁸ - عبد الهادي بالفتحي، المركز القانوني للوإلي في الإدارة الجزائرية، (رسالة ماجستير في القانون العام، المؤسسات السياسية والإدارية، قسنطينة، 2011، ص 23)

⁶⁹ - عبد العزيز الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة، (ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1985، ص 78)

⁷⁰ - المادة 76 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق

ث- الخدمة الوطنية: تشترط القوانين الخاصة بالتوظيف على المرشح للوظيفة العامة أن يبين مركزه من الخدمة الوطنية، وذلك بتقديم شهادة تدل على أدائها أو عدم أدائها أو إعفائه منها أو أنه موضوع تحت الطلب للخدمة والغرض من هذا الشرط هو ضمان أداء الخدمة الوطنية وعدم التهرب منها لأنها واجب على كل مواطن.⁷¹

فبالنسبة للأشخاص الذين عينوا في وظيفة عامة ثم توقفوا من أجل أداء الخدمة الوطنية، فهذه الفترة محتسبة في الأقدمية ويستفيد منها العامل المتربص بدرجة واحدة أعلى من الدرجة التي كان فيها قبل الذهاب لأداء الخدمة الوطنية، مع احتفاظه بأقدمية قدرها ستة أشهر ليوم يوم الترسيم.

الفرع الثاني: الشروط الخاصة للتعين في وظيفة قيادية في الدولة

بالإضافة إلى هذه الشروط العامة المطلوب توفرها في كل مترشح هناك مواصفات محددة إذ يتطلب كل منصب مستوى معين من التأهيل وفقا للقوانين الخاصة بكل سلك على حدا.

أطلق على هذه الشروط اسم الشروط الخاصة لأنها مطلوبة بالنسبة لكل موظف عام يريد التعيين في وظيفة قيادية في الدولة وهذه الشروط تعد أيضا موضوعية نظرا لطبيعة المنصب الذي سيتولاه الموظف المرشح، وهذه الشروط هي: الكفاءة، النزاهة والالتزام وشرط مستوى معين من التعليم.

فمن المسلم به في القانون الإداري أن السلطة التنفيذية هي التي تباشر سلطتها في التعيين ووضع قواعد وشروط يجب مراعاتها أثناء القيام بوظيفة التعيين ولا يجوز الاعتراض على ما تضعه السلطات التنفيذية في هذا الصدد ما دام أنها لا تخرج عن حكم القانون وتراعي فيما تضعه متطلبات المصلحة العامة.⁷²

أ- النزاهة: تعبر عن النزاهة عن الإخلاص والصدق والأمانة ومن المنطقي أن يتحلى الموظف القيادي بهذه الصفات الشخصية الحميدة والإخلاص الأدبي المطلوب من الإطارات.⁷³ ولذلك يمنع القانون أي هبة أو هدية حفاظا على كرامة وهيبة المركز الذي يشغله، وهناك أساس منطقي للنزاهة وهو ضرورة استقلال المرفق العام من جهة وأن يكون الموظف العام حياد سياسي من جهة أخرى، فالقانون يفرض عليه عدم المحاباة للتأكيد على المساواة بين الموظفين وذلك ليتحقق عدم التعارض بين مصلحة الموظف السامي والقيادي وقيامه بأداء واجبه على أحسن وجه.

⁷¹- المادة 75 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق

⁷²- المادة 25 من الأمر 66-133 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (02 جوان 1966، العدد 46، ص 549)

⁷³- عبد العزيز السيد الجوهري، مرجع سابق، ص 77

ويتمثل عدم النزاهة في اختلاف أموال الدولة والرشوة باستغلال المنصب والمحاباة، هذه الأفعال يعاقب عليها القانون الجزائري.⁷⁴

ب- الالتزام: رغم أن القانون ينص على شرط الالتزام إلا أنه لم يعط له تعريف وكذلك القانون الفرنسي والمصري، فيتضح من خلال ذلك أن الالتزام يعني الوعي من المترشح لوظيفة قيادية ما، أن يكون تحت تصرف السلطة السياسية لمدة غير محدودة، وفي المقابل تمنح له بعض الامتيازات والالتزام ذو شرطين الأول مهني يتمثل في عدم التغيب عن العمل والقيام به بصفة مرضية، والثاني سياسي يتمثل في الدفاع عن مصالح النظام السياسي القائم وذلك بتبني الأيديولوجية التي تسير عليها الدولة.⁷⁵

ت- الكفاءة: لم يرد أي تعريف قانوني للكفاءة وجعل الحكم على الكفاءة قبل التعيين بإجراء امتحان إثبات الكفاءة وبعده تدريبه وتكوين الموظف بشكل مستمر.

ث- الأقدمية: ينص القانون على أنه لا يمكن تعيين أي موظف في منصب قيادي إلا إذا مارس وظيفة لمدة خمس سنوات على الأقل في المؤسسات والإدارات العمومية على أن يُحدد بمرسوم عند الحاجة الشروط النوعية لبعض الوظائف القيادية.⁷⁶

ولتجنب أي تحايل من الرئيس الحيادي من الموظف المرؤوس هناك تحقيقات أخرى تُجرى من طرف السلطات المختصة لمعرفة مدى قدرة وصلاحيات الموظف للقيام بوظائف قيادية، كما تدل الأقدمية المشروطة على أن الموظف العام قد قدم خدمات لصالح الدولة والمجتمع وخضع لنظام قانوني تنظيمي وبالتالي يُفضل المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية.

المطلب الثالث: مهارات القادة

الفرع الأول: القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

يعود انبثاق النظريات إلى استمرارية وتراكمية تطور الفكر التنظيمي، ابتداء من النظريات الكلاسيكية التي أعطت الأولوية للتنظيم الرسمي وأهداف العمل، أعقبتها النظريات السلوكية واهتمامها بالتنظيم غير الرسمي في إطار الانفتاح على المؤثرات البيئية، وجاءت النظريات الحديثة بمنظور المدخل المتكامل الذي يوظف مجموعة متساندة من المداخل بقصد الوصول إلى الفعالية المرغوبة، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن

⁷⁴ - المادة 14 من الأمر رقم: 90-226، المتضمن حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم (25 جويلية 1990، العدد 46، ص 06)

⁷⁵ - عبد العزيز السيد الجوهري، مرجع سابق، ص 79

⁷⁶ - المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 90-226، المرجع السابق، ص 1026.

التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي والخدمي وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر، وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين أهداف المؤسسة ومن هذه النظريات:⁷⁷

1- **نظرية النظم:** التي ظهرت في سنة 1965 والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على دراسة مختلف الظواهر كأظمة وكيانات منظمة مركبة من مجموعة مترابطة من الأجزاء، وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة.⁷⁸

2- **المدخل الموقفي:** يعتبر من أبرز الاتجاهات النظرية الحديثة، إذ ظهر كنتاج ومحصلة تفاعل ثلاثة اتجاهات مدرسة النظم، القيادة، المدخل التكاملي، ويقوم على فكرة مفادها أن السلوك الإنساني في التنظيم معقد ولا يمكن تفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه من خلال القواعد ومبادئ نظرية إدارية واحدة، وإنما متطلبات الموقف مجتمعة هي التي تحدد النموذج النظري المساعد على تحقيق الأهداف في إطار زمني ومكاني معين.⁷⁹

3- **نظرية اتخاذ القرار:** تعتبر من الإسهامات البارزة في دراسة وتحليل التنظيمات في ضوء مناقشة عملية اتخاذ القرار، وتنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل حتى تتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، ويعود الفضل في بلورة ركائزها وأسسها إلى "هربرت سيمون" الذي تضمن رؤية نظرية وفكرية لسلوك التنظيمي مفادها أنه: "عبارة عن مجموعة تفاعلات والعلاقات القائمة بين الأفراد المبنية على أساس المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة لضمان تحقيق أهداف المنظمة..." وأكد سيمون في تناوله إلى رشد وعقلانية اتخاذ القرار أن هناك نوعين من الرشد:

الرشد الموضوعي: يعني قدرة السلوك العقلاني للفرد على تحقيق أعلى المنافع والأهداف بصورة مطلقة من خلال إتاحة البدائل الكافية لاتخاذ القرار.

الرشد الذاتي: يشير إلى إمكانية السلوك العقلاني للفرد على تحقيق المنافع والأهداف الممكنة بشكل نسبي نظرا لمحدودية البدائل، وعدم قدرة الفرد على المفاضلة بين الخيارات.

4- **النظريات المفسرة للقيادة:** نظرا لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن

77- رشيد حبابي، دليل الموظف العمومي، (دار النجاح، الجزائر، 2012، ص 22)

78- سعيد مقدم، مرجع سابق، (ص 84)

79- سلوى نيشات، مرجع سابق، (ص 97)

- الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها لكل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، وقد انقسمت النظريات القيادية إلى مجموعتين أهمهما:
- **النظريات القديمة:** تنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.
 - أ- **نظرية الوراثة:** هي من أكثر النظريات قدما، اعتقادها بأن القيادة شيء فطري وأن السمات القيادية للقائد موروثه وغير مكتسبة ومدعومة من السماء.
 - ب- **نظرية الصفات الجسمية:** تشترط توفر مواصفات جسمية خاصة بالمدير، وانحصرت في 76 من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول... وغيرها)
 - ت- **نظرية التدريب:** تعتبر من أقوى النظريات القديمة لأن برامجها تقوم على أسس علمية، واعتمدت أساسا على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائدا من خلال التدريب.
 - **النظريات الحديثة:** نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم.
 - أ- **نظرية السمات:** تفترض هذه النظرية هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، من هذه الصفات ما يكون مظهريا ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة، وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثه غير مكتسبة.⁸⁰
 - ب- **النظرية الموقفية:** توجد أبحاث كثيرة لإيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء فإذا كان القائد متسامحا اتجه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها قائد صلب وصارم (غير متسامح)، وكان الموقف أو الحالة تتضمن أبعادا هي:⁸¹
 - **القائد:** وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المسؤولية وثقته بمرؤوسيه ودرجة مشاركتهم، وهذا إلى جانب مدى مساندة أهداف المنظمة مع اتجاهاته واهتماماته بمرؤوسيه.
 - **العاملين:** حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسؤولية ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة في صنع القرار وخبراتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.

⁸⁰ - كلثوم بوخروبة، مرجع سابق، (ص 52)

⁸¹ - عبد العزيز السيد الجوهري، مرجع سابق، (ص 66)

- قوى وظروف الموقف: لا يقصد بها الخصائص المميزة بالتنظيم ومدى فعالية المرؤوسين وضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم.⁸²
- ت- النظرية التفاعلية: تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية والشخصية للقائد الناجح والتي تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه:
- البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.
- البعد الثاني: المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة، حيث يستطيع القائد خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل،⁸³ من أبرز الدراسات التي أجريت حول الدور التفاعلي في القيادة منذ نهاية الأربعينات دراسة جامعة "أوهايو وميشجان" وكان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة.⁸⁴
- ث- نظرية المسار (الهدف): يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبيل تحقيقها لذلك فإن هناك ثلاثة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد.⁸⁵
- القائد الموجه: يحدد الأنشطة لتحقيق الأهداف ويبين لمرؤوسيه كيفية إنجاز الأعمال المنوط القيام بها.
- القائد المشارك: يسعى للحصول على آراء وأفكار واقتراحات العاملين عند وضع واتخاذ القرارات.
- القائد الواصل في قدرة عامله على الإنجاز: يتميز بثقة في قدرات ومهارات العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق التعاون والمودة معهم وفيما بينهم.⁸⁶

الفرع الثاني: المهارات القيادية للقائد⁸⁷

82- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات، (ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 26-27)

83- ماهر محمد حسن، مرجع سابق، (ص 28)

84- عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 20، (المكتبة العصرية والتوزيع، منصور القاهرة، 2006، ص 423)

85- ياسر العتيبي، الذكاء العاطفي في القيادة والإدارة، (دار الفكر، سوريا، 2003، ص 17-18)

86- ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (دار زهران، الأردن، 1997، ص 21)

87- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة لنظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، (دار حامد للنشر والتوزيع ط2، عمان الأردن، 2009، ص 227)

إن القائد الذي يرغب في أن تكون قيادته فعالة، فعليه أولاً أن يكون فعالاً على المستوى الشخصي، وأن يتمتع بالقدرة على السيطرة على ذاته، ثم يسعى بعد ذلك إلى أن يكون فعالاً في طريقته القيادية، فليس من المعقول أن يكون القائد غير فعال على المستوى الشخصي، ويستطيع التأثير على الآخرين، وقد اهتم علماء الإدارة الباحثين في القيادة الإدارية بتحديد الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد، باعتبارها من العوامل الرئيسية في فعالية القيادة وتساعد كثيراً على حصول الثقة والاحترام والتعاون والولاء، وقد اتفق معظم من كتبوا في القيادة على تصنيف المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد إلى أربع مجموعات وهي:

أ- المهارات الفنية والذاتية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال متخصص أو أكثر وتشمل بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، ومنها السمات الجسدية التي تتمثل في القوة البدنية والعصبية وكذلك القدرات العقلية وهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وأن يتمتع بروح المرح والدعابة، وأيضاً الابتكار والقدرة على التصور، القدرة على ضبط النفس وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات النفسية والجسدية.⁸⁸

والمهارات الذاتية هي مجموعة السمات التي يتصف بها القائد كالقدرات العقلية والمبادأة والابتكار أما العقلية فهي الاستعدادات الفكرية، العادات الذهنية والاعتقادات الأساسية والتي تختلف من بيئة إلى أخرى.⁸⁹

ب- المهارات الفكرية: تتعلق الفكرية بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة، والقدرة على التفكير في المستقبل وبخاصة ما يتعلق بمتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية واتخاذ القرارات بين البدائل، ويجب أن تكون نظرة القائد لكافة أنشطة المنظمة نظرة شمولية ومتكاملة ومتوازنة.⁹⁰

إن معرفة القائد الفعال لهذه المهارات ووجود تصور مسبق من خلال استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع العاملين ومن خلال تصورات وإدراكاته المستقبلية أن يؤثر في رؤوسه حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية والقدرة على التصور مما يمنحه القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، وتقبل الأفكار الجديدة... الخ.⁹¹

⁸⁸ - سعيد الأسدي ومروان إبراهيم، الإشراف التربوي، (الدار العلمية الدولية، ط 10، عمان الأردن، 2003، ص 50)

⁸⁹ - محمد علي جملوك، موسوعة العلوم الإدارية، القادة هل يولدون أو يصنعون، (دار الراتب الجامعية، ط 1، عمان الأردن، 1999، ص 80)

⁹⁰ - أبو بكر مصطفى بعيرة، الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، (منشورات جامعة قارونس، بنغازي ليبيا، 1991، ص 190)

⁹¹ - أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 191

ت- **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع العمال، ويجعلهم يتعاونون، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد فيهم الهمة والثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متعاطفة ومتعاونة، وكل مستويات القيادة تتطلب ضرورة توفير المهارات الإنسانية لتحقيق التكامل والتعاون والانسجام والتأثير في الآخرين، وذلك لحتمية الاتصال بالأفراد والمجموعات.⁹²

ث- **المهارات التنظيمية:** تعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للارتباط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة ككل وبالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك القائد الخصائص المهنية والتي تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.⁹³

ج- **المهارات الذهنية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه، وينبثق عن هذه المهارات نوعان آخران من المهارات هما:

- 1- **المهارة السياسية:** وتعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة.⁹⁴
- 2- **المهارة الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، ويجب على أي قائد أن تكون لديه القدرة على التخطيط لكافة الأعمال ويتابعها ويقيمها وان يكون مستعداً لإجراء، أي تعديلات في الخطط في ضوء ما يبينه التقييم من انحرافات، كما ينبغي أن يكون لديه القدرة على تنظيم وتنسيق العمل، وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.⁹⁵

⁹² - محمد جمال كفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة مصر، 2007، ص 185)

⁹³ - أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 192

⁹⁴ - سعود النمر، تنمية مهارات القيادة الإدارية، (مكتبة الطالب الجامعي، مكة المكرمة السعودية، 1998، ص:321)

⁹⁵ - عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص: 317-319)

وهناك مهارات أخرى بالرغم من أنها تعد ثانوية وهي عبارة عن اجتهادات إلا أنها لا تقل أهمية عن المهارات المذكورة سابقاً وهي:

- أ- **المقدرة:** تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة .
- ب- **مهارة الإنجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- ت- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، والثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.
- ث- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، والقدرة على التكيف، وروح الفكاهة والدعابة
- ج- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، أما تتطلب أن يكون للقائد مركزاً اجتماعياً ومالياً.. وهذه المهارات لها أهميتها في الواقع العملي في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.
- ح- **القدرة على تفهم الموقف:** وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف .

وأشار العتيبي إلى أن القائد الناجح لا بد وان يتمتع بمعدل عالٍ من المهارات تأتي في مقدمتها:⁹⁶

- 1- **مهارة إلهام الآخرين:** وهي مهارات تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكانياته اللغوية في الإقناع.
- 2- **مهارات حل المشاكل وتسوية الخلافات:** وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
- 3- **النضوج العاطفي:** النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسرع في اتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع الآخرين ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يهزز كثقتهم به والالتفاف حوله.

4- القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: تعتبر هذه المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى

القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه

الأمر أو يتردد في مواجهة المشاكل أو التحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية وبقطة عالية بالنسبة

لمحيطه وأن يكون مرناً ونشيطاً في موقعه.

5- الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات

والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدوة في كل شيء، وهذا

هو الرباط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة

الجماعة، بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضاً من الصلاحيات الإدارية، فالقائد الناجح لا يترك كل الأمور

لمساعديه، ولكنه يراقبهم ليضمن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسؤوليته.

خلاصة الفصل:

الموظف القيادي (العالي) هو آلية من آليات الدولة لتنفيذ سياستها والمحافظة على سير المؤسسة العمومية وديمومتها، وهو في الأصل موظف عام يخضع للأمر رقم: 06-03 الذي ينظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما يخضع كذلك لقوانين تنظيمية وتسييرية خاصة.

وللموظف القيادي مهام ونشاطات عديدة يقوم بها تفوق مهام ونشاطات الموظف العادي، نظرا لمستواه الدراسي ونظرا لخبرته المهنية ومساره الإداري الغني بالمعارف والتجارب، وبالمقابل تحقق له الوظيفة الحماية بشكل أوسع وراتب محترم يليق بالوظيفة وتحفيزاتها.

أما مساره الوظيفي ينتهي بأحد الطرق إما العادية كالتقاعد أو الوفاة أو الاستقالة، وإما غير العادية قد تكون تأديبية أو غير تأديبية، كتخفيض العمال لأسباب اقتصادية أو تسريح لسبب إفلاس المؤسسة العمومية.

الفصل الثاني

موقع المرأة في الحياة المهنية

تمهيد:

ارتبطت القيادة كمفهوم وكدور ارتباطا وثيقا بالرجل وهذا قد يكون في كل مجالات الحياة، حيث تسود تلك النظرة أن المرأة لا تمتلك القدرة والحنكة والشجاعة لتولي أمر ما.

بالرغم من ذلك فقد تقلدت المرأة عبر تاريخ الإنسانية مناصب قيادية هامة مثلها مثل الرجل، وقد أثبتت كفاءة عالية وقدرة كبيرة على إدارة ما أوكل إليها، وقد يكون أحسن مثال لذلك ملكة سبأ التي ذكرت في القرآن الكريم،... وغيرها كثيرات.

إن التصفح للتاريخ الطويل لتقلبات أوضاع المرأة يمكننا من بناء رؤية سليمة عن الواقع المعاش اليوم، فالمرأة اليوم هي نتاج نضال وتفاعل مع بيئتها فتارة كانت تأخذ نصيبها ووضعها الطبيعي، وتارة أخرى تنزل مكانتها، وعلى العموم فقد كانت أوضاع المرأة في المجتمعات القديمة وإلى غاية اليوم وفي كثير من الأحيان أقل شأنًا من الرجل.

وهذا ما يستدعي التعرف على خصوصيات المرأة وتاريخ نضالها من أجل تمكينها في مختلف مناصب اتخاذ القرار ومختلف المعوقات التي تجعل الوصول إلى ذلك صعب نوعا ما، لهذا جاء هذا الفصل كدراسة عامة لمفهوم القيادة عند المرأة وما الفرق الموجود بين الجنسين، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تطور أوضاع المرأة (رؤية تاريخية، تقليدية وحديثة)

المبحث الثاني: قدرة المرأة على اقتحام مختلف المجالات المهنية

المبحث الثالث: المرأة الجزائرية والقيادة

المبحث الأول: تطور أوضاع المرأة

تم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف المراحل التاريخية وكيف تطورت أوضاع المرأة اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا وإداريا كذلك

المطلب الأول: المرأة القيادية نظرة تاريخية

الفرع الأول: المرأة القائدة في الحضارات القديمة

أ- المرأة في الحضارة الهندية القديمة: لم تصل المرأة في هذه الحضارة إلى درجة أنها تعتلي مناصبا عاليا أو قياديا بل كانت مجموعة شرائع مانو في الهند تضع المرأة في مكانة منحطة، وتعتبرها جسدا بلا روح فلم يكن للمرأة حق مستقل عن حق وليها، سواء أكان أبوها أو زوجها أو ولدها، فإذا انقطع هؤلاء كان عليها لزاما أن تنتمي إلى رجل من أقارب أبيها أو زوجها في النسب، وكان لزاما أن تخضع لتصرفات هذا الولي، فهي قاصرة طوال حياتها، هذه الحالة حتى للقرن السابع عشر وفق شريعة مانو.⁹⁷

ب- المرأة في الحضارة الصينية: إن المرأة لم يتسن لها الوصول لمراكز قيادية في هذه الحضارة بل كانت تابعة ونجد أن الحكيم كونفو شيوس دعا إلى ضرورة الطاعة العمياء من المرأة للرجل عن رضا تام وهذا اللون من الطاعة عبادة، وقد سميت المرأة في كتب الصين القديمة " بالحياة المؤلمة " التي تغسل السعادة والمال، فهي شر يستبقه الرجل بمحض إرادته، ويتخلص منه بالطريقة التي يرضيها ولو يبعها كبيع الرقيق والمتاع، حتى كان بالصين زهاء ثلاثة ملايين جارية عام 1937.⁹⁸

ت- المرأة في العصر الفرعوني : نالت المرأة المصرية في العصر الفرعوني حقوقها بأنواعها المختلفة، و تمتعت بمكانة مرموقة حتى وصلت لرتبة الآلهة، فتاريخ مصر القديمة حافلة بالآلهة والتي كانت تقدم إلهين القرابين، و منهن آلهة العدل، الحقول، السماء، والحصاد ، الحب ، الجمال ، آلهة السرور...⁹⁹ كما كان لها نصيب من العرش فإذا مات الملك عن ذرية تكبرها بنت كان العرش من نصيبها، ويعتبر تولي حتشبسوت حكم مصر علامة بارزة ليس فقط في تاريخ الأسرة الثامنة عشر فحسب ، بل و في تاريخ مصر القديمة كلها حيث حكمت حتشبسوت 21 عاما، و تميز عهدها بالاستقرار السياسي والاقتصادي.¹⁰⁰

⁹⁷ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، (المكتب الجامعي الحديث للطباعة، مصر، طبعة 1، 1998، ص 16)

⁹⁸ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، (ص 16)

⁹⁹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، (ص 11)

¹⁰⁰ - عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، (مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة مصر، 2006، ص 15)

تؤكد العديد من المصادر على أن الحضارة المصرية من الحضارات القلائل التي تبوأَت المرأة فيها مركزاً شرعياً.¹⁰¹

د- المرأة في جاهلية العرب: كانت المرأة في العصر الجاهلي تتمتع ببعض الحرية الناتجة عن الثقة في سلوكها الاجتماعي مما خولها حق المساهمة في النشاطات الحربية والعسكرية التي جسدت مدى شجاعتها في الحروب والمعارك القبلية والغزوات، ورغم ذلك فإن المرأة كانت تخضع لسلطة أبيها أو لزوجها خضوعاً مطلقاً، كما عانى المجتمع الجاهلي من وأد البنات، وكان العرب في الجاهلية لا يورثون البنات بعكس البنين ويرى البعض أن هذا الوأد سببه لما كان يراه الرجل من حياة المجون والفساد التي كانت سائدة في ذلك المجتمع، إن المرأة في هذا المجتمع لم يكن ينظر إليها إلا أنها مخلوق وجد لمجرد متعة الرجل، وأنها ليس لها من حق في الحياة، إلا إذا رضى بذلك وليها.¹⁰²

وعلى العموم كان وضع المرأة في العصر الجاهلي وضعاً مهيناً، فالرجل يخجل من ذرية البنات، ويؤدها فهذا ما ذكر في القرآن الكريم: "وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم" [سورة التكويد، 8-9]

ولا يخلو هذا العصر من نساء اشتهرن بإصابة الرأي ورجاحة العقل مثل: هند زوجة أبي سفيان والسيدة خديجة بنت خويلد، الملاحظ أن كل من وصلن لمراكز عليا في العصر الجاهلي هن نساء ينتمين للطبقة الاجتماعية العليا، وهناك نساء ففن الرجال في مجال السياسة والشعر والحكمة، والكهانة ومن بينهن:

- بلقيس ملكة سبأ. - الخنساء الشاعرة المخضمة.

- زنونيا ملكة تدمر. - هند بنت عتبة.

- وكذلك سجاح بنت الحارث وهي نجدية وصلت الى مرتبة القيادة في قومها بني تميم.¹⁰³

الفرع الثاني: المرأة في الديانات السماوية

أ- اليهودية: اليهودية قطعت شوطاً كبيراً في الحط من قدر المرأة فأهانت مكانتها وحطت من قدرها، فسلبتها كل حقوقها أو معظمها حتى لقد تساوت المرأة اليهودية بالحيوان، فإذا ما تصفحنا كتبهم المقدسة مثل التوراة والتلمود وتطلعنا الى ما كتبه علماءهم، نجدهم يسرون في مسار واحد، ألا وهو النيل من حقوق المرأة، وجعلها كالخادمة فهم

¹⁰¹ - اسمهان قصور، المرأة وحقوقها السياسية في الفقه الإسلامي، (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة مصر، 1996، ص 21)

¹⁰² - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، (ص 23-24)

¹⁰³ - عواطف عبد الرحمان، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، (مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 1993، ص 16-17)

يعاملونها كما يعامل الرجل خدمه، وإذ لا إنفاق على الزوجة مادامت لا تعمل في المنزل، وإذا عملت خارج منزلها لا نفقة لها، كما أن زوجها يرثها وله أن يحصل على كدها.¹⁰⁴

ب- المسيحية: اهتمت المسيحية بحياة المرأة في الأسرة كأساس لبناء المجتمع، حيث أخذت المرأة بعض حقوقها الاجتماعية والاقتصادية، اعتماداً على تعاليم الدين المسيحي الروحية والخلقية فقد دعا عيسى المسيح عليه السلام إلى المساواة بين البشر لا فرق بين ذكر وأنثى، وكان عليه السلام باراً بالنساء عطوفاً عليهن، ومع هذا ظلت أوروبا المسيحية، كما كانت أوروبا الوثنية تزدرى المرأة شر ازدرأ ولم تكن تنظر لعلاقتها بالرجل على أنها علاقات ذكورة وأنوثة فقط، بل على أنها صلة عبودية ورق ومهانة.¹⁰⁵

ت- المرأة في الإسلام: نظم التشريع الإسلامي حياة المرأة ومنحها حقوقاً إنسانية ومدنية واقتصادية واجتماعية متعددة، كما حملها المسؤوليات ما يتناسب مع الحقوق التي حصلت عليها، فجعلها مسؤولة عن نفسها وعن أسرتها وعن المجتمع الذي تعيش فيه، ويتجلى ذلك في عدد من السور التي تعرضت لأمر النساء، وهي كثيرة منها البقرة والمائدة وسورة النور والمجادلة والأحزاب والتحريم غير أن سورة النساء هي أكثر السور تعرضاً للاستقرار الداخلي وتوضح الأسس الكفيلة بدوام هذا الاستقرار ونشاطه.¹⁰⁶

وأعظم حق رده الإسلام للمرأة هو حقها المسلوب في الحياة، بعد أن كانت تدفن حية فراراً من عار وجودها، وفراراً من نفقة إطعامها، وفي هذا يقول الله عز وجل: "إذا الموءودة سئلت بأي ذنب قتلت" [سورة التكاوير الآية: 08].

وشرع الإسلام مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة فيما هو من خصائص الإنسانية في الدنيا والآخرة، فكل منهما ينال ما يستحق من جزاء " وفي هذا قال عز وجل: " فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض " [سورة ال عمران الآية: 195].

وفيما يتعلق بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة كرم الإسلام المرأة وحافظ على حقوقها، حيث جعل الإسلام للمرأة حقاً في المبايعة على السمع والطاعة والقيام بمحدود الشريعة وأحكامها ولذلك يقول الله تعالى: " يا أيها النبي إذا جاءك المؤمنات يبأيعنك على أن لا يشركن بالله شيئاً ولا يسرقن ولا يزنين ولا يقتلن أولادهن ولا يأتين بهتاناً يفترينه بين أيديهن وأرجلهن ولا يعصينك في معروف فبأيعنهن واستغفر لهن الله إن الله غفور رحيم " [سورة الممتحنة الآية: 12].

¹⁰⁴ - محمود سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، (دار الوفاء للنشر، دمشق سوريا، 2002، ص 18)

¹⁰⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، (ص 22)

¹⁰⁶ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، (ص 39)

كما أعطى الإسلام الحق في الميراث، والعلم، والعمل وقد كانت المرأة في صدر الإسلام تمارس أعمال كثيرة من تجارة وزراعة وصناعة، وغيرها، فهذه امرأة تأتي الرسول صلى الله عليه وسلم وتقول له: " أني أبيع وأشتري... فتستفتيه في بعض الصفقات التي تبرمها، وهذه امرأة تشكو إليه أن أحد الرجال منعها من العمل في مزرعتها فقال عليه السلام: " جدي نخلك فعسى أن تصدقي أو تفعلي معروفًا ".¹⁰⁷

الفرع الثالث: الحقوق السياسية والقيادية للمرأة في الإسلام

رفع الإسلام مقام المرأة وأقر لها حقوقاً، وجعل لها شأنًا ملحوظاً في الحياة والشؤون العامة والإدارة، بل أجاز لها تولية منصب القاضي، واشتركت في الجهاد والحروب، وتولت في بعض الأحيان مركز الصدارة والتوجيه لقوله تعالى: " المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرن بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم" [سورة التوبة الآية 71] والمعنى لهذه الآية هو أن الولاية العامة في شؤون الناس تقع على عاتق الرجل والمرأة على السواء، ولعله دليل على مزاولة المرأة لحقوقها السياسية¹⁰⁸.

وبالرغم أن مصطلح الحقوق السياسية والولاية حديث إلا أننا إذا رجعنا لنصوص الإسلام وعلى تجربة الجماعة المسلمة الأولى سنجد أن الإسلام قرر للمرأة حقوقاً يمكن أن تدخل ضمن هذا المصطلح ومن ذلك:

- **حق الشورى والمبايعة:** فقد قررت آيات عديدة قيام أمر المسلمين على الشورى: "وشاورهم في الأمر" [سورة آل عمران الآية 159] و" أمرهم شورى بينهم" [سورة الشورى الآية 38] فهذه نصوص تتناول بصيغتها الرجال والنساء.¹⁰⁹

- **حق الترشح لعضوية المجالس النيابية ومجالس البرلمان:** ليس هناك نصوص صريحة في الإسلام ما يسلب المرأة أهليتها للعمل النيابي أو المجالس المنتخبة وقد أثبتت المرأة في دول كثيرة نجاحها في عضوية المجالس النيابية وخاصة بشؤون الطفولة والمرأة والشؤون الاجتماعية.¹¹⁰

- **المرأة ومنصب الوزارة:** تأتي الوزارة بعد الخلافة من حيث الأهمية السياسية والإدارية في الدولة، والحقيقة أنه لا يوجد نص شرعي قاطع يمنع المرأة من أن تتولى الوزارة وإنما جاء التحريم لتقلد المرأة منصب الرئاسة العظمى للحديث المشهور: "الن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة" جاء في صحيح البخاري في ولاية ابنة كسرى، ولقد تضاربت المواقف بمن يؤيد تولي المرأة

¹⁰⁷ - محمود فوزي حلوة، تنمية المرأة العربية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 26-27)

¹⁰⁸ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، (ص 26)

¹⁰⁹ - محمود فوزي حلوة، مرجع سابق، (ص 29)

¹¹⁰ - اسمهان قصور، مرجع سابق، (ص 96)

الرئاسة وممن يعارضها ولكل فريق أدلته على ذلك، إلا أن الوزارة عمل من الأعمال الذي يخضع للأوامر الرئاسية، وقد رأت اللجنة التحضيرية للدستور المصري في مناقشتها أنه تخصصت وزارة لشؤون المرأة وحماية مصالحها فإن المرأة تختار فيها لأنها أهل للقيام بمصالحها وأقدر عليها، وكذلك تصلح المرأة للوزارة التي تتطلب الشفقة والرحمة كالشؤون الاجتماعية.¹¹¹

- التطبيقات العملية لمشاركة المرأة في العمل والسياسة والمجتمع في ظل الإسلام:

- مشاركة النساء في بيعة العقبة الثانية، وقد كان عملا سياسيا عظيما في بداية بناء المجتمع الإسلامي ووضع قواعد الدولة الفتية.

- مشورة الرسول عليه الصلاة والسلام لزوجاته وخاصة خديجة التي كانت تمتاز بجودة الفكر وصحة الرأي وحسب الشواهد استشارته لها في أمر الحديبية وأخذ الرسول صلى الله عليه وسلم بمشورتها وأصابته فيها.¹¹²

- أسهمت المرأة في تأسيس الدولة وبناء قواعد الدين الجديد، فقد اشتركت النساء في الغزوات يسقين الماء، ويجهز الطعام ويضمدن الجراح ويحرضن على القتال وحتى حملهن السيوف في ساحة القتال، ومن ذلك ما روي أن الرسول صلى الله عليه وسلم حين غزا بدرًا قالت له

"أم ورقة": تأذن لي فأخرج معكم أداوي جرحاكم وأمراض مرضاكم لعل الله يهدي لي الشهادة؟ فقال رسول الله: "إن مهديك الشهادة" وأذن لها بالخروج مع زوجها وابنيها في ساحة القتال في غزوة أحد، فخرجت معهم، وقاتلت يومئذ وأبلى بلاء حسنا وجرحت اثنا عشر جرحا¹¹³، ومثلها أم سنان الأسلمية في غزوة خيبر، وأم سليم يوم حنين، ونسيبة بنت كعب والرمضاء، وخولة بنت الأزور التي سجلت شرف في مقاتلة الروم الأمر الذي استثار إعجاب خالد بن الوليد وتقديره وفي موقعة اليرموك فضلا عن اشتراكها في فتح مصر.¹¹⁴

ولم يقف دور المرأة عند الجهاد بل خرجت تبدي رأيها في سياسة علي بن أبي طالب، وأيا كانت الأسباب والدوافع حول خروج عائشة فهذا يعني إقرارا لحق المرأة في إبداء رأيها في سياسة الدولة، ولم تكن عائشة هي المثل الوحيد لذلك بل كانت هناك أمثلة أخرى منها حادثة المرأة التي عارضت عمر بن الخطاب في المسجد، عندما أراد أن يحدد المهر، ولم يكن من عمر إلا أن يقر رأيها ويعدل رأيه أمام الجميع ويقول "أخطأ عمر وأصابت امرأة".¹¹⁵

¹¹¹ - اسمهان قصور، مرجع سابق، (ص 100-101)

¹¹² - اسمهان قصور، مرجع سابق، (ص 82)

¹¹³ - محمود سيد فهمي، مرجع سابق، (ص 48)

¹¹⁴ - اسمهان قصور، مرجع سابق، (ص 88)

¹¹⁵ - محمود سيد فهمي، مرجع سابق، (ص 49)

والأمثلة كثيرة على مظاهر مشاركة المرأة في الحياة العلمية وفي إدارة الشؤون العلمية والسياسية للبلاد في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم، ومثلها في الأندلس يذكر التاريخ اسم الزهراء جارية الخليفة عبد الرحمان الناصر التي كانت لها أثر كبير في السياسة الإصلاحية، وفي النهضة الثقافية والاجتماعية والسياسية التي عمت الأندلس في ذلك العصر.¹¹⁶

من خلال ما سبق نجد أن المرأة في الإسلام قد أخذت كل حقوقها وبالمقارنة بين المرأة في نصوص الإسلام وبين المرأة في الواقع الاجتماعي نجد أن القوانين التي تحكم مجتمعاتنا، هي قوانين مستمدة من القيم والأعراف والتقاليد والتي تحرم المرأة من حقوقها الشرعية والقانونية التي أقرتها لها الشرائع السماوية والبشرية، وهي بذلك تحرمها من مساهمتها في المشاركة التنموية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذه البلاد، ومن ثم حرمانها يؤثر على تقدم هذه البلدان من حيث أن المرأة هي نصف طاقة هذه المجتمعات.

المطلب الثاني: المرأة القيادية نظرة تقليدية

ظهر في بداية التسعينات على الساحة الأوربية نقاش كبير حول قضية التناصف، ذلك المفهوم الذي يقصد به المشاركة في صنع القرار وفي المناصب القيادية في المجتمع مناصفة بين النساء والرجال، وهذا المفهوم ما هو إلا تجسيدا لمفهوم النوع الاجتماعي في مجال صنع القرار

الفرع الأول: مفهوم النوع الاجتماعي

بدأ الاهتمام بمفهوم النوع الاجتماعي في الآونة الأخيرة في جميع القطاعات المهمة بالتنمية وذلك بالرغم من أن الغموض لا يزال يلف هذا المفهوم وخاصة في اللغة العربية ويستعمل هذا المفهوم في المبادرات التنموية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار احتياجات النوع الاجتماعي العملية والاستراتيجية، وأساليب تلبية هذه الحاجات، واهتمت عدت دراسات اجتماعية وإدارية بدراسة الفروق في القيادة عند الرجل والمرأة، ويقصد بالنوع الاجتماعي: "هو تحديد الأدوار الاجتماعية للجنسين، والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافية، والاجتماعية، والسياسية في حقبة زمنية محددة، أي أن الفروق التي تتحدد بين كل من المرأة والرجل تنقسم إلى فروقات أصلها بيولوجي، والكثير منها ذو أصل اجتماعي ثقافي، وبالتالي يمكن أن تختلف من مجتمع لآخر، أو تتغير في كل حقبة تاريخية".¹¹⁷

¹¹⁶ - اسمهان قصور، مرجع سابق، (ص 91)

¹¹⁷ - أميمة بكر، شيرين شكري، المرأة والمجنون، (دار الفكر، ط 01، دمشق سوريا، 2002، ص 103)

ويعرفه البنك الدولي أنه السلوكيات والتوقعات المرتبطة بالإناث والذكور التي ينشئها المجتمع ويتعلمها، وتحيل كل الثقافات الفوارق البيولوجية بين الإناث والذكور الى مجموعة من التوقعات الاجتماعية حول السلوكيات والنشاطات التي تعتبر ملائمة، وحول الحقوق والموارد ومواطن القوة التي يجب أن يمتلكها الذكور والإناث، والنوع الاجتماعي كالعرق واللون والطبقة هو فئة اجتماعية تقرر إلى حد كبير فرص الإنسان في الحياة وتحدد مشاركته في المجتمع والاقتصاد.¹¹⁸

النوع الاجتماعي والجنس: حسب النوع الاجتماعي فإن دور المرأة والرجل لا يمنح بصفة فطرية أو طبيعية عند الولادة (حسب الجنس) بل دور الكائن الاجتماعي الذي يتطور وينمو حسب الأجيال والبيئة الاجتماعية والثقافية فالمجتمع هو الذي يحدد عددا من المميزات على أنها خاصة بالمرأة أو خاصة بالرجل، فمثلا يرى المجتمع بأن المرأة لا تصلح نظرا لطبيعة جنسها لبعض الأعمال منها القوة (الجنس اللطيف)، والقيادة لا تخضع للعاطفة، ومنه فإن النوع ليس الجنس كما أن النوع ليس المرأة، وعندما نتكلم عن النوع فلا يعني به الأنثى ولكننا نعني به المرأة مقابل الرجل معا، وبالتحديد العلاقة بينهما.¹¹⁹

وقد دخل مفهوم الجندر إلى المجتمعات العربية والإسلامية مع وثيقة مؤتمر القاهرة للسكان عام 1994، إذ أنه ذكر في 51 موضعا من هذه الوثيقة، منها ما جاء في الفقرة التاسعة عشر من المادة الرابعة من نص الإعلان الذي يدعو إلى تحطيم كل التفرقة، ولم يثر المصطلح، ومن ثم لم ينتبه إليه أحد، لأنه ترجم بالعربية إلى الأنثى والذكر، ثم ظهر المفهوم مرة أخرى ولكن بشكل أوضح في وثيقة المؤتمر العالمي للمرأة بيكين سنة 1995، حيث تكرر مصطلح الجندر 233 مرة.¹²⁰

الفرع الثاني: تحديد النوع الاجتماعي للأدوار

يصنف النشاط البشري حسب النوع الاجتماعي من حيث توزيع الأدوار إلى صنفين عمل خاص بالمرأة وعمل خاص بالرجل، وهذا ما يسمى تقسيم النوع الاجتماعي للعمل، وتشتمل كل المجتمعات هذا النوع من التقسيم بل إنه يمثل المبدأ الرئيسي لتنظيمها، إلا أن محتواه يختلف من مجتمع لآخر، فإن ما يعتبر في المجتمع ما أو ثقافة ما أدوار نسائية ورجالية قد تكون العكس في مجتمع أو ثقافة أخرى، وفي المجتمعات العربية فإن دور المرأة في المجتمع ينحصر في أداء دور الزوجة بمفهومها الخضوعي والأمومة بمفهومها الرعوي (التوالدي).¹²¹

¹¹⁸ - مصطفى كمال نبيل، النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، المرأة في المجال العام، (دار الساقى، بيروت، 2005، ص 23)

¹¹⁹ - حسين أبو رياش، مرجع سابق، (ص 31-35)

¹²⁰ - عدنان حسين، الجنوسة (الجندر)، (دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008، ص 36)

¹²¹ - سامية حسن الساعاتي، المرأة والمجتمع المعاصر، (الدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006، ص 22)

وتمثل وضع المرأة والرجل أسس المجتمعات التقليدية التي يدخل في تصنيفها العالم العربي، وتمثل أهم الأدوار الاجتماعية للمرأة في هذه المجتمعات كالتالي: ¹²²

- **دور المرأة الإنتاجي:** وتشمل الأعمال الإنتاجية للمرأة المرتبطة بدورها الأسري وكذلك تلك المرتبطة بمجال الزراعة والمواشي والدواجن وخدمة الأرض، لأنها خارج الدور الرسمي سواء في محيط الأسرة، أو المجتمع فنلاحظ أن الإحصاءات الرسمية مازالت تتجاهل عمل المرأة غير المأجور.

- **دور المرأة الإنجابي:** يمثل الإنجاب الدور الرئيسي للغالبية العظمى من نساء العربيات، ويشمل بصفة عامة ومبسطة الحمل والولادة والرضاعة وتربية الأطفال ورعاية الأسرة، وعندما نقول الدور الرئيسي نعني به الدور الوحيد المعترف به للمرأة من طرف المجتمع وموقف تقييم تأديتها لهذا الدور.

- **دور المرأة المجتمعي:** ينظر للرجل على أساس تأديته لدورين مهمين: الدور الإنتاجي ودور القائد في الجماعة (ولي الأمر على مستوى الأسرة، أو المقرر السياسي على المستويين المحلي والوطني، ومع مرور الوقت بدأت أدوار الرجال والنساء تتداخل فيما بينها وأصبحت العديد من النساء يشاركن في الحياة العامة والسياسية، ومع ذلك فدورهن يظل غير محدد بوضوح في هذه المجالات إذ مازالت الأولى تعتبر من مسؤوليات المرأة والثانية من مسؤوليات الرجل في أغلبية المجتمعات، وحتى لو تحررت المرأة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي فإن المجتمع لا يتحمس لمشاركة المرأة في العمل السياسي والإداري ويرون أن أنسب ميادين عملها هما التدريس والتمريض. ¹²³

المطلب الثالث: المرأة القيادية نظرة حديثة

إن وصول المرأة وتقلدها مناصب قيادية مختلفة في الإدارة وفي المجالات كافة، هو ثمرة جهود النساء لعقود وعقود من الكفاح والنضال والتحرر من الأفكار والذهنيات التي تضع المرأة في أدوار ثانوية، والدور القيادي إنما هو للرجل، حيث كافحت النساء من خلال حركات نسوية في العالم من أجل دمج المرأة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فالحركة النسوية هي: "حركة اجتماعية تهدف إلى المساواة في المراكز بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وخاصة من النواحي السياسية". ¹²⁴

¹²² - حسين أبو رياش، مرجع سابق، (ص 315-316)

¹²³ - سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، (ص 278)

¹²⁴ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (دار الكتاب، مصر، 1998، ص 158)

الفرع الأول: موجات الحركة النسوية:

بدأت الحركة النسوية تنتشر في الفكر الغربي في القرن التاسع عشر، حيث صيغ مصطلح النسوية (féminisme) لأول مرة عام 1895 عن تيار تتقاسمه اتجاهات عدة وتشعب الى فروع كثيرة:

1- الموجة النسوية الأولى:

هي موجة للمطالبة بحقوق التعليم والعمل وحقوق المرأة المتزوجة بالملكية وحضانة الأطفال وحق الاقتراع، وفكرياً تصدت مفكرات و مفكري النسوية الاولى الى ما توارثه للذاكرة الجماعية و الفردية من أفكار سلبية عن المرأة، وخاصة مع صدور كتاب ماري ولستروفت "دفاعاً عن حقوق المرأة 1792" و الذي يمثل في إطار إرهابات الفكر التنويري علامة دالة، على انبثاق اولى موجات النضال النسوي الحديث، فقد وردت فيه إشارات دالة، على بدء الدعوة الى مشاركة المرأة في الحياة السياسية، حيث اشارت المؤلفة إلى أن: " المرأة في المستقبل قد تصبح طبيبة و صاحبة أعمال تجارية أو تدرس السياسة، ويجب أن يكون لها من يمثلها، بدلا من أن تكون محكومة على نحو تعسفي دون السماح لها بأي مشاركة مباشرة في مداولات الحكم".¹²⁵

وميدانيا بدأت الدعوة لحقوق النساء في مؤتمر بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1848، شارك فيه أكثر من 300 شخصية، كان أهم مطالبه وقف التمييز ضد النساء، أما في إنجلترا فتظاهرت النساء في الخمسينات من القرن 19 للمطالبة بحق التعليم والعمل، وقد اهتمت الحركة النسوية البريطانية بتقديم اهتمامها على مشكلات بنات الطبقة الوسطى.¹²⁶

2- الموجة النسوية الثانية:

تشير الموجة الثانية إلى نشاطات الحركة النسوية الممثلة من 1960 وحتى نهايات القرن 20 في هذه المرحلة بدأت الحركة النسوية تأخذ طابعا عالميا شاملا نوعا ما، وفيها تجاوزت مطالب المساواة وانتقلت إلى مسألة أعمق وأعقد وهي تحرير المرأة، حيث شهدت هذه المرحلة وعيا نسويا راديكاليا نشأ نتيجة التغيرات الاجتماعية والسياسية، مما جعل العمل على تحقيقي الهدف جماعيا، وليس فقط عبر الكتابات الفردية، وارتبطت الموجة بالعديد من الكتابات التي ساندت الحركة النسوية في نضالها من أهمها: كتاب ميليت عن السياسات الجنسية (kette millett Sexual Politics) عام 1970، وكذا كتاب سيمون دي بوفواز في كتابها الرائد

¹²⁵- أحمد الشامي، النسوية وما بعد النسوية، (الجلس الأعلى للثقافة، القاهرة مصر، 2002، ص 40)

¹²⁶- نورة فرج المساعد، الحركة النسوية واتجاهاتها، (المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 71، الأردن، 2000، ص 53)

حيث ركزت على أساس مفهوم الجندر / الجنوسة / النوع الاجتماعي بعبارتها الشهيرة " المرأة لا تولد امرأة، ولكن المجتمع هو الذي يعلمها أن تكون امرأة".

3- الموجة النسوية الثالثة (ما بعد النسوية):

وبدأت جذور الموجة الثالثة في منتصف الثمانينيات من القرن 20 حينما دعت الناشطات النسويات إلى شخصية جديدة للنسوية، وقد تم التركيز على التقاطع بين العرق والنوع الاجتماعي.¹²⁷

الفرع الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية

على غرار كل حركة اجتماعية اخترقت الحركات النسوية تيارات فكرية متباينة سعت هذه التيارات كل على طريقته وبأفكاره إلى فهم أسباب تبوء النساء موقعا تابعا في المجتمع، إلى تحرير المرأة من هذه التبعية لتصبح عنصرا فعالا ومشاركة في هذا المجتمع، وتوجد عدة تصنيفات للحركة النسوية، فقد صنفت في البدايات الأولى للحركات النسوية حسب كتب FIRESTONE SLULAMITH في دياليتيك الجنس، أن ثمة في نظرها ثلاثة تيارات نسوية بالولايات المتحدة في العام 1970، هناك:

أولا " النساء المحافظات" وتقصد بمن النسويات الليبراليات الإصلاحيات في المنظمة النساء الوطنية التي أسسها بيتي فريدان عام 1966.

ثانيا " نساء المجموعة اليسارية" (المسماة حركة) بالولايات المتحدة الأمريكية أنا ذاك.

ثالثا " حركة النسويات الراديكاليات" وهو معسكرها هي أي الكاتبة.

الفرع الثالث: الحركة النسوية في العالم الثالث والعالم العربي

تزايد الاهتمام بالمرأة وقضاياها في دول العالم الثالث مع بروز ما يسمى بالتنمية وخاصة بعد تنامي حركات التحرر في هذه الدول حيث وجدت هذه الدول نفسها في أزمة تخلف وأصبحت مطالبة بتحقيق قفزة نوعية في نماذج حياة شعوبها، وأثبتت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وفهم أبعاد التخلف في هذه المناطق أن التخلف مشكلة لا يمكن حلها إلا عبر تغييرات عميقة في البنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذه الدول، ومع إعلان الأمم المتحدة للعقد العالمي الأول للمرأة

(1975-1985) طرح موضوع المرأة والتنمية في مجتمعات العالم الثالث، وظهرت نظرية المساواة بين الجنسين، والتي سبق وأن تبنتها المجتمعات الغربية، وحاولت النساء جاهدة في صراعها مع الدولة أن تجني ثمار هذه النظرية في الحصول على حقوقها الاجتماعية والسياسية والتي احتفظ بها الرجل في العالم الثالث بسبب قصور ثقافي أو تخلف اجتماعي من أن يمنح مثلها للمرأة.¹²⁸

والعالم العربي باعتباره جزء من دول العالم الثالث عادة ما يؤرخ على أن نشأة الحركة النسائية فيه ترتبط بالكاتب المصري أمين قاسم " المرأة الجديدة " وكتاب " تحرير المرأة " الصادرين سنة 1899 و1900، والذين أثارا جدلا كبيرا وتباينت المواقف حول الفكر الجديد لقاسم أمين بين مؤيد ومعارض، كما توالى الإصدارات الفكرية في هذا المجال كالمجلات والصحف والتي تناولت المقالات للنساء حول قضايا المرأة.¹²⁹

ولذلك ظهرت الحركات النسوية في العالم العربي مع بداية الفكر النهضوي الإصلاحية العربي، كرد فعل على الإقصاء السياسي الاجتماعي الذي عانت منه المرأة العربية لفترة طويلة من الزمن وقد ارتبطت المنظمات النسوية في بدايتها بالعمل الخيري الإنمائي إلى أن أصبحت التنمية وموضوعات حقوق المرأة تشكل محور اهتمام واضحة ومحددة مفادها تعزيز وضع المرأة العربية وتحسين أوضاعها العامة بالرغم من أن الأجندة النسوية عبر تاريخها كانت تختلط بالهم القومي والسياسي إلا أنها سجلت تعاونها الوثيق مع الدولة التي تنتمي إليها ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.¹³⁰

فجاءت مرحلة الاستقلال وهي مرحلة نضال الحركة النسائية عموما لتحصيل حقوق المرأة حيث كان لانفتاح المنظمات النسائية العربية على نظيراتها من المنظمات النسوية في العالم ومشاركة هذه المنظمات في المؤتمرات الدولية حول قضايا المرأة أثرا مهما في زيادة وعي هذه المنظمات وبطبيعة اهتمامات الحركات النسوية العالمية، الأمر الذي أنتج وعيا تقدما لقضايا المرأة، ويمكن على وجه العموم تقسيم الحركة النسوية العربية إلى ثلاثة تيارات رئيسية تتداخل في أكثر من موقع وهذه التيارات هي:

¹²⁸ - محمود سيد فهمي، مرجع سابق، (ص 88)

¹²⁹ - سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، (ص 55)

¹³⁰ - مها أبو عين، أثر التنشئة الاجتماعية العربية على المستوى التعليمي للمرأة، (ملتقى تعزيز دور المرأة في التنمية، فلسطين، 18-19 سبتمبر 2003)

¹³¹ - غربي آسيا، تاريخ الحركة النسائية في العالم العربي، (منشورات مركز المرأة، بيروت، 2005، ص 88-92)

أ- التيار النسائي الإصلاحى التمكيني: يضم الجمعيات النسائية العاملة في المجالات الخيرية والرعاية، كلجان المرأة في الأحزاب السياسية والاتحادات النسائية الرسمية، وتهدف إلى تحسين أوضاع النساء ومكافحة الفقر والامية وغيرها من البرامج التمكينية، وهي مرتبطة بالدولة وتمتع بهامش من الحركة من الحركة والنشاط وتسخر لها إمكانيات معتبرة وتسهيلات إدارية ولذلك فهي تمتلك قواعد جماهيرية هامة.

ب- التيار الإصلاحى الإسلامى: تشكلت في منتصف السبعينيات رؤية إسلامية متكاملة حول قضايا النساء وسبل معالجتها وبرزت إلى الوجود عدد من الناشطات والرموز والجمعيات التي طورت هذه الرؤية، إلا انه لا يمكن الحكم بأن هذا التيار نابع من مبادرة نسائية بحتة، ذلك أنها تبلورت ضمن الأطر والتنظيمات الإسلامية المتواجدة عبر الأقطار العربية والتي يقودها الرجال، وفي الثمانينات ظهر جيل جديد من الداعيات تميز بجرأته الشديدة وبأسلوبه المباشر والصريح، حيث أكد أن التقاليد الموروثة عن الجاهلية هي التي أساءت للنساء وليس الدين.

ت- التيار النسائي الجديد: شمل تجمعات من النساء ينحدرون من الحركات التقدمية قمن بتأسيس جمعيات مستقلة على غرار "المرأة الجديدة" في مصر و"جمعية النساء الديمقراطيات" في تونس و"الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب" في المغرب وهي تسعى لتحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين على مستوى القانون والممارسات والذهنيات.

المبحث الثاني: قدرة المرأة على اقتحام مختلف المجالات المهنية

تم التطرق في هذا المبحث إلى تعليم المرأة، توظيف المرأة، ترقية المرأة إلى مناصب قيادية والفرق بين تسييرها وبين تسيير الرجل.

المطلب الأول: مشاركة المرأة في المراحل التعليمية

قبل أن تلتحق المرأة بعالم الشغل لابد لها أن تكون مؤهلة له، بمعنى أن تكون ذات مستوى علمي مقبول، وكلما كان مستواها التعليمي والمهني أعلى كلما كان حظها في العمل أسهل.

الفرع الأول: حق المرأة في التعليم

1- على المستوى الدولي: كرس الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الحق في التعليم لكل شخص دون تمييز، وأوجب أن

يكون في مراحلها الأولى الزامي وبالجمان، وفي عام 1960 وبالتحديد يوم 14 من شهر ديسمبر أصدرت هيئة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة UNESCO اتفاقية تنص على دعم التعاون بين الأمم لدعم المساواة في فرص التعليم، وأن أي تمييز يعتبر انتهاكاً للحقوق المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، تم انضمام الجزائر لهذه الاتفاقية في 15.10.1968.¹³²

كما نص العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على تعميم التعليم الثانوي بما في ذلك التقني والمهني، وجعله متاحاً للجميع بكل الوسائل المناسبة لا سيما الأخذ بمجانبة التعليم حتى في المراحل الجامعية.

2- على المستوى الوطني: كرست الجزائر في دساتيرها الأربعة مبدأ المساواة بين الجنسين في التعليم في كل مراحلها:

الابتدائية، المتوسطة، الثانوية والجامعية وكذا الالتحاق بمراكز التكوين المهني، والجزائر أولت أهمية بالغة لهذا الجانب نظراً لما عاشته طيلة الحقبة الاستعمارية لأكثر من 132 سنة نتج عنه تفشي الأمية في أوساط أبناء الشعب بشكل كبير، حيث بلغت نسبة 85%.

أ- دستور 1963: اعترف بالحق في التعليم للذكر والأنثى دون تمييز، وجعله إجباري ومجاني للجميع (المادة

4/10) دون تمييز ضماناً لهذا الحق ومعتبراً ذلك من أهداف الدولة الجزائرية المستقلة.¹³³

¹³²- طالبي سرور، حماية حقوق المرأة في التشريعات الجزائرية مقارنة مع اتفاقيات حقوق الانسان، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، 1999-2000، ص 29)

¹³³- المادتين 10-18، دستور الجزائر 1963، (الجريدة الرسمية رقم 64 المؤرخة في 10.09.1963)

ب- دستور 1976: كرس الحق في التعليم للجميع دون تمييز في مواده: 33.41.42.66 بعد أن أكد أن أهداف الاشتراكية هو ترقية الإنسان وتوفير أسباب تفتح شخصيته وتحرير المواطن بصفة عامة من الجهل سواء أكان رجل أو امرأة (المادة 03/33) ورفع مستوى التعليم والكفاءة التقنية، من خلال الإقرار بأن الدستور يضمن الحقوق الثقافية للمرأة (المادة 42) ومجانته في ظل مراحل إجباريته بالنسبة للمرحلة الأساسية والابتدائية، وأن الدولة تسهر على التطبيق المتساوي والصارم (المادة 66) لهذا الحق وذلك بإزالة كل العقبات التي تحد من المساواة بين المواطنين وتعوق ازدهار الإنسان وتحويل دون مشاركتهم الفعلية في التنظيم الثقافي (المادة 41) وأن تكون أبواب التعليم والتكوين المهني والثقافة مفتوحة بالتساوي أمام الجميع.

ت- دستور 1989: عرف بدستور الانفتاح والتعددية السياسية، فقد نص على المبادئ التي جاءت في دستور 1976 في المادة 50 منه، على أن الحق في التعليم مضمون للجميع ومجاني وإجباري، وتسهر الدولة على ضمان التساوي في الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني وتنظيم المنظومة التربوية. وفي المادة 30 منه أضاف كلمة مواطنات إلى جانب كلمة مواطن للدلالة على تساوي الجنسين في الحقوق والواجبات وذلك بإزالة جميع العقبات التي تعوق تفتح شخصية المواطن، وتحويل دون مشاركته الفعلية في الحياة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

وفي المادة 31 منه نص على ضمان الحريات الأساسية وحقوق الإنسان بصفة عامة عكس دستور 1976 والذي خص المرأة بضمان حقوقها الاجتماعية والثقافية.

ث- دستاتير 1996-2002-2008-2016: لم يأتوا بالجديد في هذا الشأن، فقد أعادوا المبادئ التي جاء بها دستور 1989 في المادة 50، ونصوا على أن الحق في التعليم مضمون.

3- ضمانات حق المرأة في التعليم: تتمثل هذه الضمانات في المجانية والإلزامية والديمقراطية

أ- المجانية في التعليم: تعتبر من أهم آليات تمكين الفرد بصفة عامة والمرأة بصفة خاصة من الحصول على فرصة التعليم، فهو حق وليس منحة نصت عليه كل المواثيق الدولية فهو من أولويات تحقيق الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية وطريق لإزالة العوائق المادية أمام الفرد وتشجيعه للالتحاق بالتعليم وتحقيق مجتمع متعلم.¹³⁴

ب- الزامية التعليم: الزامية التعليم قضية ليست اختيارية، نصت عليها المواثيق الدولية والدساتير الوطنية وكرسته النصوص القانونية كالأمر 35/76 في المادة 05 الذي أقر أن: " التعليم إجباري لجميع الأطفال من السنة

السادسة إلى نهاية السنة السادسة عشر"، كما أكد على هذا المبدأ المرسوم 66/76 في المادة 08 بأن مراعاة إجبارية التعليم من قبل الأولياء أو الأوصياء يعتبر مخالفة يترتب عليها منح إنذار وفي حالة التكرار تفرض عليهم غرامة مدنية.¹³⁵

ت- ديمقراطية التعليم: يقصد بديمقراطية التعليم، ضمان الدولة لجميع الأطفال ذكورا وإناث دون تمييز بين أعمارهم أو جنسهم أو مهنتهم ومهما كانت أحوالهم الاجتماعية من الوصول إلى أعلى مستوى من الثقافة والأهلية المهنية التي تناسب ميولهم واستعداداتهم، وإتاحتهم مبدأ تكافؤ الفرص للجميع فيما يخص ظروف التمدرس دون تمييز.¹³⁶

3- حق المرأة في محو الأمية والتكوين: تمكنت الجزائر بفضل منظومتها القانونية في ميدان التعليم أن تخطو خطوة كبيرة من أجل محو الأمية والتكوين المهني وبمساهمة الهيئات المعنية والجمعيات الناشطة في هذا الشأن فلقد أنشأت عدة مراكز عبر مختلف أنحاء الوطن هدفها استقبال الأميين والمتسربين من المؤسسات التربوية.

أ- المؤسسات التي أنشأت لمحو الأمية وتعليم الكبار: المادة 74 من القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 حددت المؤسسات التي تمنح التعليم للكبار، حيث نصت أنه يمح في مؤسسات تنشأ خصيصا لهذا الغرض، أو مؤسسات التربية والتكوين، أو المؤسسات الاقتصادية وأماكن العمل، أو محلات تابعة للجمعيات التي تنشط في الميدان.

ب- الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 288/01 المؤرخ في: 2001.09.24 فهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية ومقره الجزائر العاصمة، ومن مهامه ضمان تكوين تكميلي أو خاص يدخل في إطار الترقية الاجتماعية والمهنية تعليما عن بعد طبقا للبرامج الرسمية لوزارة التربية الوطنية وذلك عن طريق: المراسلة، الوسائط المتعددة، خدمات الشبكة المعلوماتية باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

4- أهمية تعليم المرأة وتكوينها والعوائق التي تواجهها

أ- أهمية تعليم المرأة وتكوينها:¹³⁷

- **الترقية الاجتماعية للمرأة:** التعليم ينشأ جيل العدالة والمساواة وجيل السلم والمصالحة، وقد توصلت الأبحاث بأن تعليم النساء بمثابة استثمار إيجابي له مردودية مستقبلية أكيدة، لقول الشاعر حافظ إبراهيم: الأم مدرسة

¹³⁵ - المادة 08، الأمر 66/76، (الجريدة الرسمية رقم: 33 المؤرخة في: 1976.04.16)

¹³⁶ - المواد 04-05، الأمر 35/76 (القانون التوجيهي للتربية الوطنية)

¹³⁷ - طالبي سمير، (مرجع سابق، ص 30)

إذا أعددتها أعددت شعبا طيب الأعراق، ولقول العلامة الإمام عبد الحميد ابن باديس إذا قمنا بتعليم ولد قد نكون وعينا شخصا، أما إذا علمنا بنتا فكأننا علمنا مجتمعا بكامله.

- **تسهيل حصول النساء على عمل:** إن اكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية، بمعنى أن التعليم يأتي في المرتبة الأولى لتنمية شخصية الطفل وإعداده للدخول للعمل وتحمل المسؤولية، فنجد أن تعليم النساء هو السبب المباشر في حصولهن على عمل، وبالتالي استقلاليتها ماليا ودعم خدمة الاقتصاد الوطني، فحسب إحصائيات شهر سبتمبر 2015 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات، فإن نسبة عمالة النساء الحاملات لشهادات التعليم العالي كانت مرتفعة

جدول رقم (01)

معدل العمالة حسب الجنس والمستوى التعليمي خلال شهر سبتمبر 2015

| معدل التشغيل | | | معدل النشاط الاقتصادي | | | | |
|--------------|------|------|-----------------------|------|------|----------------------|---------------------------|
| المجموع | أنثى | ذكر | المجموع | أنثى | ذكر | | |
| 15.5 | 3.6 | 38.1 | 39.6 | 3.7 | 39.6 | بدون مستوى | حسب المستوى الدراسي |
| 38.9 | 7.3 | 66.0 | 42.1 | 7.7 | 71.7 | ابتدائي | |
| 44.7 | 10.4 | 66.3 | 51.6 | 12.7 | 76.1 | متوسط | |
| 37.4 | 15.4 | 58.6 | 41.6 | 18.1 | 64.3 | ثانوي | |
| 46.1 | 35.3 | 60.0 | 53.6 | 44.4 | 65.6 | تعليم عالي | |
| 30.8 | 6.2 | 55.9 | 34.1 | 7.0 | 61.8 | بدون شهادة | حسب الشهادة المتحصل عليها |
| 58.0 | 33.2 | 74.0 | 66.9 | 40.0 | 84.4 | شهادة التكوين المهني | |
| 61.5 | 50.7 | 75.0 | 71.5 | 63.5 | 81.6 | شهادة التعليم العالي | |

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz> في الجزائر (سبتمبر 2015)

- **تمكين المرأة من فهم القوانين التي تحميها وتدافع عن حقوقها:** المرأة الجاهلة تكون دائما عرضة للاحتقار وإهدار حقوقها، أما المرأة المتعلمة تبحث دائما عن واجباتها وحقوقها والقانون الذي يحميها، وبالتالي تكون أول خطوة لترقية حقوقها هي اطلاعها على مختلف القوانين التي تحميها، ويمنح التعليم للنساء فرصة الاطلاع

على مختلف الميادين التي تساعد على تحسين وضعيتها، كما يلعب دور في جعل النساء قادرات على فهم وتحديد احتياجاتهم.¹³⁸

- **حماية صحة المرأة وأسرتها:** تنص المادة 10 من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة أنه تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة لكي تكفل للمرأة حقوقا مساوية لحقوق الرجل في ميدان التعليم وبوجه خاص لكي تكفل على أساس تساوي الرجل والمرأة الوصول إلى معلومات تربية محددة للمساعدة في ضمان صحة الأسرة ورفاهيتها، بما في ذلك المعلومات والنصح على تخطيط الأسرة.

الفرع الثاني: حق المرأة في العمل¹³⁹

1- **على المستوى الدولي:** اعترفت كل المواثيق الدولية بحق كل شخص في العمل سواء أكان رجلا أو امرأة، بشروط عادلة ولهم كل الحرية في اختيار عملهم، مع اتخاذ الدولة كل التدابير اللازمة لتأمين الممارسة الكاملة لهذا الحق بتوفير برامج التوجيه والتدريب، وهذا ما جاء به الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة 01/23 وأقره كذلك المعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المادة 06 وفي المادة 07 منه والذي ألزم الدول الأطراف أن تعترف لكل شخص الحق في العمل بشروط عادلة ومرضية والاعتراف بحقوق العامل بصفة عامة والتي تتمثل في منح أجر منصف ومتكافئ بين الجنسين الرجل والمرأة، وظروف عمل تكفل السلامة والصحة لهما، كما تتساوى فرص الترقية داخل عملهم إلى مرتبة أعلى ملائمة.

2- **على المستوى الوطني:** كرست الجزائر في دساتيرها المتعاقبة وقوانينها الداخلية حق كل فرد بما فيها المرأة في العمل بشرط ان تكون شروط العمل أو التوظيف عادلة ومرضية وعلى أساس المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين.

ج- **دستور 1963:** أعطى قيمة مهمة للعامل بصفة عامة بما فيها النساء العاملات، حيث جاء في ديباجته، أن الدولة تقوم بانتهاج سياسة اجتماعية لفائدة الجماهير كي يرتفع مستوى معيشة العمال، والمادة 10 منه تنص أن العامل يشارك في ممارسة السلطة وعلى ضمان الحق في العمل الذي يعتبر ن الأهداف الأساسية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ومقاومة كل أنواع التمييز خاصة القائمة على أساس الجنس والدين.

ح- **دستور 1976:** أعطى نفس القيمة للعامل وكان أكثر حرصا على ضمان حقوق المرأة الجزائرية بما فيه حقها في العمل في المادة 42 منه وفي المادة 59 التي جاء نصها: " حق العمل مضمون طبقا للمادة 24 من الدستور بحيث يمارس العامل وظيفته الإنتاجية باعتبارها واجبا وشرفا والحق في أخذ حصة من الدخل القومي

¹³⁸- طالبي سمير، (مرجع سابق، ص 31)

1- تاج عطا الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية، (ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2006، ص 67-68)

يكون مرهونا بإلزامية العمل كما تخضع الأجور للمبدأ التالي: "المساواة في العمل يستلزم التساوي في الأجر، وتحدد طبقا لنوعية العمل المنجز فعلا ولحجمه".

خ- **دستور 1989-1996**: في الماتين 52 و55 على التوالي اكتفى المشرع على أن لكل المواطنين الحق في العمل دون تمييز ويضمن القانون أثناء العمل الحق في الحماية، الأمن، النظافة وضمان الحق في الراحة.

د- **دستاتير 2002-2008-2016**: لم يأتوا بالجديد في هذا الشأن، فقد كان حق المرأة في العمل مضمون فيها وكذا يضمن حماية الحقوق الخاصة بالمرأة في العمل طبقا للتشريع المعمول به.

3- ضمانات حق المرأة في العمل: تتمثل في تكريس مبدأ منع التمييز في التشغيل، مبدأ المساواة في الأجر، الترقية والتكوين المهني.¹⁴⁰

أ- **منع التمييز في التشغيل**: مبدأ المساواة وعدم التمييز مبدأ تم التطرق له سابقا وقد حظي باهتمام كبير على الصعيد الدولي والوطني في العديد من المراسيم والقوانين والاتفاقيات.

ب- **مبدأ المساواة في الأجر**: أهم نصين صدرتا عن منظمة العمل الدولية هما الاتفاقية الدولية رقم: 100 الصادرة بتاريخ: 1951.06.20 والتوصية رقم: 90 الصادرة بتاريخ: 1951.06.29 واللتان يكرسان مبدأ المساواة في الأجر بين الرجال والنساء عند التساوي في العمل المقدم.¹⁴¹

ت- **الترقية**: الترقية هي الجزء المادي والمعنوي للعامل،¹⁴² فهي الاعتراف الصريح عن جدارة ومهارة العامل في عمله بغض النظر إذا كان رجلا أو امرأة، والترقية تكون سواء انتقال العامل من درجة إلى درجة أعلى، أو الانتقال من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى، فقد نص إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة في مادته 10 أنه: " تتخذ جميع الدول والأطراف التدابير المناسبة لكفالة تمتع المرأة، متزوجة أو غير متزوجة بحقوق مساوية لحقوق الرجل في ميدان الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولاسيما في نيل الترقية في المهنة والعمل..".

ث- **التكوين المهني والتمثيل النقابي**: التكوين والتدريب هما حق للعامل بصفة عامة بما فيها المرأة العاملة، يسمح لها بتنمية قدراتها المهنية، تجديد معلوماتها وتطوير خبراتها حتى تتماشى مع التقنيات الجديدة والتغيرات الاقتصادية. والمعايير الدولية كرسست مبدأ المساواة في التكوين بين العمال والعاملات داخل المؤسسة ودون تمييز، إلا أن فئة النساء لا تزال تعاني من التهميش في الاستفادة من التكوين، أما نقابيا فقد تم صدور القانون 14/90 المؤرخ في 1990/06/02 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي والذي نص في المادة 03 منه على

¹⁴⁰- مكامشة مريم، وضعية المرأة في قانون العمل الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون الجزائر، 2010-2011، ص 61)

1- تاج عطا الله، مرجع سابق، (ص 101)

2- تاج عطا الله، مرجع سابق، (ص 136)

حق كل عامل او مستخدم في تأسيس منظمة نقابية أو الانخراط فيها بكل حرية وإرادة، وبالتالي كان للمرأة العاملة كامل الحرية في تأسيس منظمة نقابية أو الانخراط فيها، ولكن ما نلاحظه أنه رغم الاعتراف بالحق النقابي للجميع دون تمييز بين الرجال والنساء إلا أن عدد النساء في النقابات قليل مقارنة بالرجل فهو المسيطر، ومن أسباب قلة تواجد النساء نقابياً: 143

- تدني المستوى الثقافي والتكوين النقابي لدى أغلب النساء.
- المسؤولية المزدوجة المهنية والعائلية وما يترتب عنها من التزامات.
- اعتقادهن الجازم بأن الدفاع عن حقوق العمال وتمثيلهم هي مهمة ثقيلة وشاقة.

المطلب الثاني: مشاركة المرأة في مناصب اتخاذ القرار

الفرع الأول: الحقوق السياسية للمرأة

الحقوق السياسية تعني ممارسة الحق في التصويت في الانتخابات والاستفتاءات العامة في الدولة، وحق الترشح لعضوية المجالس النيابية العامة والاقليمية، وحق الاشتراك في تكوين الأحزاب السياسية أو الدخول في عضويتها، وحرية التعبير عن الرأي.

أ- تكريس الحقوق السياسية للمرأة في النصوص القانونية الدولية والوطنية: 144

ناضلت المرأة في العالم من أجل الحصول على الحقوق السياسية باعتبارها أساس في فرز العلاقة بين الحكم كسلطة سياسية دستورية وأجهزة المجتمع المدني كسلطة اجتماعية ضاغطة على الدولة، والنضال من أجل المصلحة، ولدراسة الحقوق السياسية للمرأة وآليات توسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة، يتم أولاً دراسة الحقوق السياسية للمرأة المكرسة في النصوص الوطنية والمواثيق الدولية، بمعنى الإطار الدولي لمشاركة المرأة في الحياة السياسية، ثم الإطار الوطني لمشاركتها في الحياة السياسية.

ب- حق المرأة في التصويت والترشح في الانتخاب: كرس ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان

والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية باعتبارها نصوص دولية ذات الطابع العام، الحقوق السياسية للأفراد بصفة عامة دون التمييز بين الحقوق السياسية للمرأة والحقوق السياسية للرجل، فحق المرأة في المشاركة في إدارة الشؤون العامة، مضمون في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة 21 منه الذي يفهم منه أن كل فرد في أي مجتمع والمرأة بدورها أحد أفراد المجتمع لها أن تشارك في الحياة السياسية لبلادها. 145

143- تاج عطا الله، مرجع سابق، (ص 173)

144- نعيمة سمينة، دور المرأة المغاربية في التنمية السياسية المحلية وعلاقتها بأنظمة الحكم، (مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق، 2010-2011)

145- منال فنجان علك، مبدأ عدم التمييز ضد المرأة في القانون الدولي والشريعة الإسلامية، (منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 44)

ونجد أن الاتفاقية الدولية للحقوق السياسية للمرأة لعام 1952 التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب القرار رقم 640 المؤرخ في 1952/12/20 و التي دخلت حيز التنفيذ في 1954/07/07، فقد صادقت عليها الجزائر بموجب المرسوم الرئاسي 126/04 المؤرخ في 2004/04/19 وحسب المادة 03 منها تهدف إلى المساواة بين الرجال والنساء في التمتع بالحقوق السياسية وفي ممارستها طبقاً لأحكام ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وتعتبر أول اتفاقية دولية تحتم على الدول الأطراف أن تلتزم بتمكين مواطنيها من ممارسة حقوقهم السياسية.¹⁴⁶

وهذا ما جاء كذلك في دستور 1963 في الديباجة أن من أهداف ثورة الشعب بعد الاستقلال التعجيل بترقية المرأة قصد إشراكها في تدبير الشؤون العامة وتطوير البلاد، وهذا يدل صراحة على حرص الدولة بعد الاستقلال في ترقية ممارسة المرأة لحقوقها السياسية.

1- حق المرأة في التصويت: فحق النساء في التصويت جاء جد متأخر في الدول الديمقراطية مقارنة بالجزائر التي كرسته بمجرد حصولها على الاستقلال في كل دساتيرها، فالانتخاب هو الوسيلة لإسناد السلطة وطريقة لتولية الوظائف، فهو الأداة التي تشارك بها المرأة من خلاله بصورة غير مباشرة في إدارة الشؤون العمومية لاختيار ممثليها بكل حرية، وهو الوسيلة التي يتم من خلالها رقابة الحكام ومواجهة من يتولى رئاسة الدولة أو مواجهة النواب الذين يمارسون السلطة باسم الأمة¹⁴⁷، وقد كرسته الدولة لكل المواطنين والمواطنات منذ الاستقلال في كل دساتيرها.

وأعاد الدستور الحالي النص على هذا الحق في المادة 50، ونظمه قانون الانتخابات 01/12 المؤرخ في 2012/01/12، بحيث حدد الشروط الواجب توفرها عند الناخب للتصويت والقيود الواردة على هذا الحق، لم يميز بين المرأة والرجل عند التصويت ولا عند الترشح، حيث نص في المادة 03 الشروط الواجب توفرها عند الناخب أو الناخبة لممارسة حقها في التصويت وهو بلوغ 18 سنة كاملة يوم الاقتراع والتمتع بالحقوق المدنية والسياسية، وألا يكون في إحدى حالات فقدان الأهلية المحددة في التشريع المعمول به.

1- حق المرأة في الترشح لمناصب عامة انتخابية: هذا الحق اعترفت به جل المواثيق الدولية التي تم التطرق إليها سابقاً على قدم المساواة بين الرجل والمرأة، بحيث لا تقيم تمييزاً إلا للشروط التي ينص عليها القانون، كما كرسته الدساتير الوطنية السابقة والدستور الحالي في المادة 50 وقانون الانتخابات 01/12 المنظم له، فقد ترشح المرأة لرئاسة الجمهورية أو لرئاسة المجالس الشعبية الوطنية أو الإقليمية.

¹⁴⁶ - طيبوني أميرة، الإطار القانوني للممثل السياسي للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2011-2012، ص 121)

¹⁴⁷ - غانم لحسن، الحماية الدستورية للحقوق السياسية للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2012-2013، ص 96)

أ- حق المرأة في الترشح لمنصب رئيس الجمهورية: للمرأة الحق في الترشح لرئاسة الجمهورية بشرط توفر الشروط المنصوص عليها في المادة 73 من دستور 1996 المعدل، التي تعتبر شروط غير تمييزية مفروضة لكلا الجنسين، تتمثل هذه الشروط في أن يكون المرشح ذو جنسية أصلية، وهذا حماية لمصلحة المجتمع من إسناد قيادته لغير مواطنيه الأصليين الذي تربطهم رابطة قوية بالوطن، ويشترط أن يكون عمر المرشح أربعون سنة كاملة يوم الاقتراع، وأن يكون متمتع بكل حقوقه المدنية والسياسية، كما وجب أن يثبت الجنسية الجزائرية لزوجها، ... كما يشترط في القانون العضوي للانتخابات 01/12 في مادته 139 حصول المرشح على 600 توقيع عضو منتخب في المجالس المنتخبة على الأقل، وموزعة عبر 25 ولاية على الأقل.

ب- حق المرأة في الترشح لعضوية المجلس الشعبي الوطني: بالرجوع إلى الشروط الواجب توافرها للترشح لنيابة المجلس الشعبي الوطني، يلاحظ أنها لا تقيم تمييز بين النساء والرجال الراغبين في الترشح، حيث يشترط توفر الشروط المنصوص عليها في المادة 05 من قانون الانتخابات، إضافة إلى شرط بلوغ سن 25 سنة على الأقل يوم الاقتراع، وأن يتمتع بجنسية جزائرية منذ 05 سنوات على الأقل...¹⁴⁸

ت- حق المرأة في الترشح في المجالس الشعبية المحلية: يتم انتخاب المجالس المحلية بطريق الاقتراع النسبي على القائمة حسب المادة 65 من قانون الانتخابات 01/12، وذلك لمدة 05 سنوات، ويتم توزيع المقاعد بين القوائم بالتناسب حسب عدد الأصوات التي تحصل عليها حزب مع تطبيق قاعدة الباقي الأقوى (المادة 66)، وشروط الترشح غير تمييزية تطبق على الجنسين المرأة والرجل على حد سواء، أن يكون مسجلا في القوائم الانتخابية التي ترشح فيها، وأن يبلغ سن 23 سنة على الأقل يوم الاقتراع، وأن يحمل الجنسية الجزائرية وألا يكون محكوما عليه (المادة 78)، ورغم هذه المساواة القانونية إلا أنه لوحظ ضعف التمثيل النسوي في المجالس المحلية، ورغم أن المرأة تتواجد سياسيا، لكنها غائبة من حيث المشاركة السياسية في اتخاذ القرار وتمكينها من أدوات ذلك.¹⁴⁹

الفرع الثاني: حق المرأة في شغل مناصب عامة غير انتخابية:

أ- على المستوى الدولي: يرجع المصدر التاريخي لمبدأ المساواة أمام تولى الوظائف العامة، إلى إعلان حقوق الإنسان والمواطن الفرنسي في 26 أوت 1789، وقد تم التأكيد على هذا الحق في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية في المادة 25 فيه، أن لكل مواطن الحق في أن تتاح له فرصة تقلد الوظائف العامة في بلده كما أكدت الاتفاقية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة في المادة 03 أن للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة

¹⁴⁸ - المادة 90 من قانون الانتخابات 01/12 المؤرخ في: 2012/01/12، الجريدة الرسمية رقم: 01

¹⁴⁹ - طيبوني أميرة، مرجع سابق، (ص 105)

جميع الوظائف العامة المنشأة بمقتضى التشريع الوطني بشروط تساوي بينهن وبين الرجال دون تمييز، وكذلك في المادة 02/13 من الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، حيث كرس هذا الحق لكل المواطنين بصفة عامة، وأعيد التركيز على نفس المبدأ في التعهد الخامس من إعلان وبرنامج عمل كوينهاجن حول ضرورة تحقيق تمثيل متساو بين الجنسين في ميادين أخذ القرار.

ب- على المستوى الوطني: حظيت المرأة في الجزائر كباقي دول العالم في إطار القانون الجزائري الخاص بالوظيفة العمومية بالمساواة الكاملة بينها وبين الرجل في تقلد الوظائف العامة في الدولة.

ت- تعيين المرأة في المناصب العليا: من الحقوق السياسية للمرأة تقلد المناصب العامة في البلد، هذا الحق هو مظهر من مظاهر المشاركة السياسية للمرأة، فلها الحق في التمثيل على مستوى كل أجهزة الدولة بما فيها إدارة السيادة كوزارة الخارجية والداخلية والعدل، ومشاركتهم في بلورة السياسات المحلية والإقليمية والدولية، فتشعر أثناء ممارستها لهذه الوظائف التسييرية بالولاء والمواطنة والشعور بالمسؤولية في تنمية البلاد وتقدمه.¹⁵⁰

تتمثل هذه الوظائف في:

- تقلد وظيفة رئاسة الدولة أو رئاسة الحكومة
- تقلد الوظائف الوزارية بمختلف اختصاصاتها
- تقلد وظائف السفارة أو القنصلية
- تقلد الوظائف العليا في الأحزاب السياسية
- تحمل المسؤوليات القيادية في منظمات المجتمع المدني.

فالتوظيف في المناصب السامية يكون على أساس الشروط التي يملها طبيعة المنصب، مع عدم وجود تمييز بين الجنسين في التوظيف، حيث يخضع التعيين بمبدأ تكافؤ الفرص ويتم اقتراح الموظف أو الموظفة على أساس الكفاءة والجدارة التي يثبتها، إضافة إلى الشروط التي ينص عليها التنظيم، ولكن ما يلاحظ أنه مادام أن صاحب التعيين له السلطة التقديرية في التعيين فإن ذلك قد يفتح الباب إلى اختيار الرجل في المنصب العالي دون المرأة، ففي سنة 2016 قدرت نسبة النساء في المصالح الدبلوماسية سواء بالإدارة المركزية بوزارة الخارجية بدءا من منصب سفيرة بـ: 25.63% حيث يشاركن في اللقاءات الدولية دون تمييز، ويتم تعيينهن بصفة منتظمة للاشتراك في وفود جزائرية في مختلف المفاوضات واللقاءات الدولية، كما يرشحن أنفسهن للمناصب الانتخابية في منظومة الأمم المتحدة.¹⁵¹

¹⁵⁰ - حفيظة شقير، دليل المشاركة السياسية للنساء العربيات، (قسم الإعلام والنشر بالمعهد العربي لحقوق الإنسان، تونس، 2004، ص 51)

¹⁵¹ - حريزي كركيا، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية، (كلية الحقوق، باتنة، 2010-2011، ص 41)

ث- حق المرأة في التشكيلة الحكومية: رغم أن الدستور الحالي والنصوص القانونية تقر حق كل مواطن بما فيها المرأة في تقلد المناصب العامة في الدولة، إلا سجل تأخر حضور المرأة في الحكومات المتعاقبة، بحيث لم تتقلد هذه المناصب إلا بعد 20 سنة من الاستقلال، فالسيدة زهور ونيسي أول وزيرة للشؤون الاجتماعية سنة 1982، وما بين سنة 1987 و2002 تم تعيين 05 نساء واحدة وزيرة وأربعة وزيرات منتدبات.¹⁵²

حكومة 2007: 03 وزيرات

حكومة 2012: 05 وزيرات

حكومة 2017: 03 وزيرات

ولكن ما يلاحظ أن المرأة في الحكومة لا تتولى مناصب وزارية ذات مسؤوليات كبرى كالدفاع والخارجية، وإنما يقتصر تقلدها للحقائب الوزارية الاجتماعية، وقد يدل هذا على عدم وضع الثقة الكاملة في قدرات وكفاءة النساء، حيث أن قلة تنصيب النساء على رأس الوزارات ظاهرة عالمية، فاشترك النساء في اتخاذ القرار لازال ضئيلا، وهذا ما يسمى بالديمقراطية التي لا تحقق فعلا إلا بعد المشاركة الفعالة للنساء في تحضير السياسة العامة للدولة ويصبح لهن الحق في المساهمة في تغيير البرامج السياسية، الاقتصادية...

الفرع الثالث: حق المرأة اقتصاديا

تشكل المرأة نصف القوى البشرية في أغلب المجتمعات، فهي تساهم في النشاط الاقتصادي بشكل كبير، فعدم تفعيل اشراكها في التنمية الاقتصادية يؤدي حتما إلى ضعف الاقتصاد والتنمية للبلاد، مما يستدعي بالضرورة إعادة النظر في استراتيجيات التنمية بهدف الاستفادة من تلك الموارد البشرية النسوية، فالتمكين الاقتصادي للمرأة يعني تعزيزها بموارد مالية وعينية، ومنحها القدرة والحرية لإثبات قدراتها الذاتية، وبالتالي انتقالها من موقع اقتصادي أدنى إلى موقع اقتصادي أعلى والتأثير في التغيير الاجتماعي والاقتصادي.¹⁵³

¹⁵² - خالد حساني، حماية الحقوق السياسية للمرأة في التشريع الجزائري، (مجلة المجلس الدستوري، العدد 02، 2013، ص 58)

¹⁵³ - بية إيمان، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2011-2012، ص 75)

1- آليات دعم المقاولات النسوية: نظرا لأهمية دور المقاولات النسوية، تنتظر المرأة المقاولات دعما يشمل عدة مجالات وأهمها

مايلي: 154

- **الدعم الفني:** يتضمن دراسة جدوى المشروع ودعمه فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واختيار الموقع والآلات والمواد.
- **الدعم الإداري:** ويتمثل في التسهيلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل التجاري، وإجراءات الحصول على العقار...
- **الدعم المالي:** هو أهم ما تنتظره صاحبة المشروع، وهو يشمل الدعم المتمثل في الحصول على التمويل، خاصة بضمان جزء من القروض والإعفاء الكلي أو الجزئي من الضرائب والرسوم.
- **دعم التدريب والتكوين:** يتمثل في توفير دورات تكوينية وتدريبية خاصة وبأسعار معقولة، ودمج المقاولات في الملتقيات والندوات، كما يجب أن يكون هذا النوع من الدعم مستمر مع استمرار المؤسسة.
- **الدعم التكنولوجي:** يتم من خلال تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باقتناء وسائل تكنولوجية واستخدامها، وذلك من خلال محاولة التخفيض من تكاليف الحصول عليها.
- **الدعم الإعلامي والاتصالي:** يشمل هذا الدعم مجال التسويق كالدعم في مجال الإشهار والترويج لمنتجات أو خدمات المقاولات.

إنشاء هيئات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تتمثل في:

- **الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:** تم تأسيس الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 188/94 المؤرخ في: 06 جويلية 1994، حيث يقوم بتمويل المشروعات الصغيرة للأشخاص المهدهدين بفقدان مناصب عملهم بطريقة غير إرادية كالتسريح لأسباب اقتصادية، وذلك بضمان الدخل لمدة ثلاثة سنوات للرد على الاحتياج بطريقة مباشرة، والمساعدة في تغطية الحاجات الاجتماعية والطبية.
- **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:** أسست الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 296/96 المؤرخ في: 08 سبتمبر 1996، حيث يقوم بتدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب بصفة عامة ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

جدول رقم (02)

المشاريع الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس والنشاط

| النشاط | عدد المشاريع الممولة | رجال | نساء | المعدل النسوي |
|----------------|----------------------|---------------|--------------|---------------|
| خدمات | 55477 | 44499 | 10978 | 20% |
| نقل | 14938 | 14492 | 446 | 3% |
| صناعة تقليدية | 25562 | 20939 | 4623 | 18% |
| نقل بضائع | 30269 | 29843 | 426 | 1% |
| تبريد | 7565 | 7311 | 254 | 3% |
| زراعة | 18202 | 17237 | 965 | 5% |
| صناعة | 9121 | 7770 | 1351 | 15% |
| أشغال عمومية | 12922 | 12560 | 362 | 3% |
| أعمال حرة | 4213 | 2420 | 1793 | 43% |
| صيانة | 3781 | 3689 | 92 | 2% |
| صيد | 639 | 628 | 11 | 2% |
| ري | 435 | 415 | 20 | 5% |
| المجموع | 183124 | 161803 | 21321 | 12% |

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz> لسنة 2015

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: أنشأت الوكالة بموجب الأمر التشريعي رقم: 03/01 المؤرخ في: 20 أوت 2001 هدفها تمكين المستثمر من الاستفادة من الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري.
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة: أنشئ الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 373/02 المؤرخ في: 06 نوفمبر 2002، يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وبالتالي تتحول الدولة من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض.
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 80/03 المؤرخ في: 25 فيفري 2003، يعمل هذا الجهاز الاستشاري الذي يتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي، على ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:** تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم رقم: 14/04 المؤرخ في: 22 جانفي 2004، هي أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة، وتدريب المستفيدين على التثقيف المالي وكيفية إنشاء مؤسساتهم مع مرافقتهم في تنفيذ أنشطتهم، وقد بلغ عدد المستفيدين من قروض الوكالة 141997 امرأة أي 61% من مجموع المستفيدين مقابل 40% من الرجال.
- **الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أنشأت الوكالة بموجب التنفيذي رقم: 165/05 المؤرخ في: 03 ماي 2005، تكمن مهامه في متابعة ديمغرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط.

2- **دور الجمعيات في دعم المقاولات النسوية في الجزائر:** كان للجمعيات نصيب أوفر للمشاركة في عملية دعم والارتقاء بالمرأة المقاولاتية، ومن أهم الجمعيات التي تدعم المرأة صاحبة المشروع الخاص.¹⁵⁵

- **الجمعية الجزائرية للسيدات رئيسات المؤسسات:** تأسست سنة 1993، تترأسها السيدة: طاية ياسمين، تعتبر هذه الجمعية عضو في المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أهدافها مساعدة النساء اللواتي يرغبن في تأسيس مؤسساتهن أو توسيع نشاطهن وتطوير قدراتهن، وتكوين اليد العاملة النسوية من خلال برمجة ملتقيات دورية في مختلف الفروع الخاصة بتسيير المؤسسات والتسويق وهذا بغرض تحسين المردودية والعمل وفق المعايير الدولية والارتقاء بالمقاولات النسوية.

- **جمعية الإطارات النسوية الجزائرية (أفكار):** تأسست جمعية أفكار سنة 1998 على يد السيدة: عائشة قوادري مستشارة سابقة في وزارة المالية من بين أهدافها إعادة الاعتبار للتأطير النسوي في جميع المجالات، والعمل على ترقية وتطوير عمل المرأة في الجزائر، ومد يد العون لها للرفع والرفي بها إلى مرتبة اتخاذ القرارات المهمة بمفردها.
- **رابطة سيدات الأعمال والمسيرات الجزائريات:** أنشأت في عام 2005، هدفها تشجيع عضوية سيدات الأعمال وأصحاب المهن الصغيرة وتدريبهن على استخدام أدوات جديدة للإدارة.

3- مساهمة المقاولات النسوية في التنمية:

تساهم المقاولات النسوية بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، هذا ما أكده وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بمناسبة اليوم العالمي للمرأة: 08.03.2014، والذي ركز على ضرورة تشجيع المرأة في مجال

الاستثمار والأعمال، بهدف تجسيد اشراكها في إنشاء الثروات للبلاد، مبرزاً في الوقت ذاته مكانة المرأة في مخطط ترقية التشغيل ومحاربة البطالة الذي يعتمد على تنمية الاستثمار المنشئ لمناصب الشغل.

فالمقابلة النسوية تعمل على:¹⁵⁶

- إيجاد فرص عمل جديدة وامتصاص البطالة.
- تشجيع التشغيل الذاتي.
- زيادة متوسط دخل المرأة من أجل تحقيق استقلالية مالية
- التجديد والابتكار والقدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق.
- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة والعمل على تطوير الاقتصاد.

لكن بالرغم من هذه الإرادة السياسية والجهود المبذولة من برامج وأجهزة المقاولاتية في الجزائر، إلا أن المقابلة النسوية لم تتقدم لكون الجزائر في موضع حوالي 09 إلى 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة لكل 1000 نسمة، في حين أن المعيار الدولي يشترط حوالي 50 إلى 60 مؤسسة لكل 1000 نسمة، ويبقى عدد المشاريع المنشأة من طرف النساء بعيداً عن التوقعات ولاسيما عن الطاقات الكامنة التي تمثلها المرأة.¹⁵⁷

وفيما يخص ترقية النشاطات النسوية في الجزائر فقد أكدت بعض الإحصائيات لسنة 2016 تم ما يلي:¹⁵⁸

- استفادت 2732 امرأة صاحبات مؤسسات مصغرة من مرافقة مهنية.
- استفادت 1180 امرأة من تكوين في مجال التسيير وإنشاء المؤسسات المصغرة.
- استفادت 21321 امرأة من تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
- استفادت 7255 امرأة من خدمات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- استفادت 758000 امرأة من تمويل الوكالة الوطنية للقرض المصغر.
- استفادت 22953 امرأة ريفية من محلات ذات طابع مهني.
- استفادت 80877 امرأة من برنامج مرافقة المرأة الريفية في مراكز التكوين الهني.
- بلغ عدد النساء التاجرات 116474 تاجرة.
- بلغ عدد النساء رئيسات المؤسسات 6603 رئيسة مؤسسة.

¹⁵⁶ - بية إيمان، مرجع سابق، (ص 72)

¹⁵⁷ - نصيرة حداد، المقابلة النسوية في الجزائر تجمع للنمو والتطور الاجتماعي، (مداخلة في الملتقى الوطني حول المقابلة، 2013، ص 28-29)

¹⁵⁸ - بية إيمان، مرجع سابق، (ص 86)

المطلب الثالث: الفرق بين الرجل والمرأة في القيادة

ظل طريق التمكين الإداري للنساء ولفترات طويلة مسدودا بسبب التقاليد والعادات التنظيمية، ولكن بالتدرج تم إزالة كثير من العقبات، وتمهيد الطريق أمامهن، وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في القطاع الحكومي وفي الجامعات والبنوك، وفي قطاع الأعمال العام، وفي القطاع الخاص...، وقد كان من الصعب دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة عند الرجل والقيادة عند المرأة، حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن تواجد المرأة في الإدارة ظل قليلا، إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها من ذي قبل.

من خلال الدراسات السابقة تبين أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه بها مع الرجل القيادي، ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص التي تختلف بها عن نظيرها الرجل ومن أهم تلك السمات والخصائص ما يلي:

- أ- تعمل المرأة كالرجل لكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.
- ب- تجمع المرأة بين أسرتها وبين عملها، فهي تهتم بأسرتها وتكون مرنة معها إضافة إلى عملها في حين يفصل الرجل الأسرة عن عمله.
- ت- تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف والفاكس.
- ث- نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي، فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل.
- ج- تركز المرأة القيادية اهتماماتها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتا في ذلك، في حين يشعر بعض الرجال بملل.
- ح- تتبع المرأة القيادية طرقا فنية في القيادة.¹⁵⁹

الجدول رقم (03)

الفرق بين المرأة والرجل في القيادة

| المرأة القيادية | الرجل القيادي |
|---|---|
| تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة | يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع |
| تعتبر المقاطعات فرصة لبناء علاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم | المقاطعات والزيارات تريكه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه |
| تخصص وقتاً للأمر الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية | يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب |
| لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة | له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة |
| تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم | يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية |
| ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى | يرتبط بعمله بشكل عميق |
| تحب تبادل المعلومات | يجب الاحتفاظ بالمعلومات |
| تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي | يحرص على التسلسل التنظيمي |

المصدر: طارق محمد السويدي، مرجع سابق، (ص 214)

المبحث الثالث: المرأة الجزائرية والقيادة

تم التطرق في هذا المبحث إلى ما تتميز به المرأة من خصائص قيادية وكذا فرص وتحديات تمكينها في الجزائر.

المطلب الأول: خصائص قيادة المرأة

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي تميزها وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تتميز بها المرأة في القيادة وأهمها:

- 1- المشاركة: ومن أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار، والمشاركة في النصح والتوجيه
- 2- التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تساعد المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
- 3- الإبداع: الدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر ابداعاً من الرجال بحوالي 25 %، هذا إذا أضفنا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً، وهذا يعطي المرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تساعد المؤسسة على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع المتغيرات السريعة.

4- تفهم حاجات النساء: المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال وحيث أصبح للنساء دور كبير في الاقتصاد، حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم...، فأصبح من المهم لجميع المؤسسات تقريبا تفهم طريقة في التفكير واتخاذ القرار، والمرأة أقدر على ذلك من الرجل.

5- التفويض وإعطاء الصلاحيات: فقد أثبتت بعض الدراسات ان المرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات للعاملين معها وتمنحهم حرية في اتخاذ القرارات، مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا.

6- بعد النظر: نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فالمرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

7- الاتصال: المرأة أكثر من الرجل استعدادا وانفتاحا للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسيا لإدارة العمل.

8- العلاقات: المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه لأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.¹⁶⁰

وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله، كما أن المدرسة العليا للإدارة وهي أكبر معهد علمي لإعداد القادة في فرنسا، وقد أجريت دراسة على (40.000) مدير من الجنسين مكث في الإدارة 30 سنة، أوردت مجموعة من العوامل إضافة إلى الصفات الذاتية التي تؤهل المرأة للعمل القيادي والإصلاح الإداري:

- 1- إن المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الاستبداد الإداري
- 2- المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الفساد الإداري كالرشوة والمحسوبية
- 3- المرأة أكثر تقبلا لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التشبث بالمناصب وعرقلة التغيير.
- 4- المرأة أكثر ميلا للعمل بروح الفريق والاستعانة بالمستشارين والعمل في فريق.

المطلب الثاني: تمكين المرأة في الجزائر

كانت مساهمة المرأة الجزائرية واضحة أثناء حرب التحرير المباركة، وذلك من خلال مشاركتها في المجال العسكري وانخراطها بصفوف جيش التحرير الوطني، بالإضافة إلى دورها داخل أسرتها لوحدها بعد تجنيد الأب والأخ والزوج، فقد التحقت

بصفوف جيش التحرير بعد 1956 كمجاهدة تحمل السلاح، لكنها لم ترق في الرتب العسكرية بالرغم من مشاركتها الفعالة حتى في المعارك التي خاضها الجيش ضد المستعمر الفرنسي.¹⁶¹

وكرمز من رموز القيادة الثورية للمرأة الجزائرية يظهر اسم المجاهدة " لالا فاطمة نسومر" كقائدة لثورة 1857 في الجزائر في منطقة القبائل الكبرى، وعلى درب لالا فاطمة نسومر لمعت أسماء أخرى أقوى، شاركت القتال والنضال السياسي في أقوى ثورة في العالم ثورة التحرير المجيدة (1954-1962) من بينهن المجاهدة فضيلة سعدان والمجاهدة جميلة بوحيرد.

الفرع الأول: الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع الجزائري

1- أسباب ومظاهر تغير الأسرة الجزائرية وعلاقته بتغير المرأة: عرف المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة مست كل الميادين، وتعتبر التغيرات الاقتصادية من أهم الأسباب التي أدت إلى تغير دور المرأة في الأسرة والمجتمع الجزائريين، وتمثلت هذه التغيرات الاقتصادية بالإجراءات التي انتهجتها الدولة للنهوض بالاقتصاد الوطني بداية مع النهج الاشتراكي، ثم إخفاقات متتالية أدت إلى اضطرابات في المجتمع، وأزمة أكتوبر 1985 وما خلفته من أزمات اجتماعية واقتصادية، وهذا ما أدى إلى تغيرات جذرية في الإجراءات التي اتخذتها الدولة في سبيل تحسين الاقتصاد والظروف المعيشية للأفراد، وهكذا دخلت الجزائر اقتصاد السوق، وشجعت على الخوصصة وترتب عنه سلبيات كارتفاع البطالة وتسريح العمال، وأصبح رب الأسرة في ظل هذه الظروف عاجزا عن إعالة أسرته، وهذا ما جعل جميع أفراد الأسرة تبحث عن عمل، وفي هذا الإطار لا يمكن أن يكون دخل الزوج كاف، مما دفع المرأة للخروج للعمل، إن خروج المرأة للعمل كان له دور في تغير المكانة الدونية للمرأة، لأن المرأة لم تعد تشكل عبئا اجتماعيا، وبالتالي أصبحت تمارس أدوارا اجتماعية أكثر أهمية، فإن تطور مكانة المرأة مرهون بخروجها للعمل وحصولها على أجرة خاصة بها، ويجعلها تكسب وعيا أكثر بذاتها،¹⁶² واليوم المرأة لم تعد المخلوق البسيط المطلوب إعالته، وبفضل خروجها للعمل أصبحت تساهم في ميزانية الأسرة، وبفضل خروجها للعمل أصبحت تقوم بأدوار كانت سابقا من اختصاص الرجل وساهم عملها في مساهمتها في ميزانية الأسرة مما أدى إلى ازدياد نفوذها فيها عن ذي قبل.¹⁶³

2- التغير الاجتماعي للمجتمع الجزائري: يعد مفهوم التغير من السمات التي لازمت الإنسانية منذ نشأتها حتى وقتنا الحاضر فلا يعقل وجود مجتمع ساكن تماما، مهما كانت درجة تخلفه، فالباحث المتعمق في دراسة المجتمع الجزائري يلاحظ كيف تتغير القيم من عصر إلى عصر، ويختلف التغير الاجتماعي باختلاف الظروف الحاصلة لكل مجتمع

¹⁶¹ - بوبكر حفظ الله، تطور جيش التحرير الوطني 54-62، (مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص 15-20)

¹⁶² - بن عطية فاروق، العمل النسوي في الجزائر، (الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، نسخة بدون تاريخ، ص 41-51)

¹⁶³ - رقي عوض عادل، المرأة وحماية البيئة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 19

وحسب النظم القائمة في المجتمع الثقافية والدينية والاجتماعية والسياسية، ومثال ذلك خروج المرأة للعمل والذي كان لعهد قريب خروجاً عن المألوف أما الآن فأصبح أمراً طبيعياً، ولم يقتصر التغيير على النواحي الاجتماعية فقط، وإنما تقدم إلى أسلوب الإنتاج مثل استخدام التكنولوجيا بدلا من الأيدي العاملة، ويميل علماء الاجتماع للتمييز بين التغيير الاجتماعي والثقافي، فالأول يطرأ على العلاقات الاجتماعية والثاني يطرأ على القيم والمعتقدات والمثل والرموز الشائعة في المجتمع، أما في الواقع فيصعب الفصل بينهما، إذ أن التغيير الثقافي يسببه أشخاص في البناء الاجتماعي كما للتغيير الاجتماعي مكونات ثقافية بالغة الأهمية في تحديده.¹⁶⁴

وأهم التغييرات البنائية يشير إليها محمد عاطف غيث كالتالي:¹⁶⁵

أ- التغيير في القيم الاجتماعية: أكثر التغييرات البنائية أهمية، ذلك التغيير في المستويات الشاملة التي يطلق عليها اسم القيم وهذه الأخيرة تؤثر بطريقة مباشرة في مضمون الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي.

ب- تغيير في النظام: نعني به التغيير في البناءات المحددة مثل صور التنظيم والأدوار ومضمون الدور.

ت- تغيير في مراكز الأشخاص: قد يحدث التغيير في الأشخاص الذين يقومون بأدوار معينة في النسق الاجتماعي، لأنهم بحكم مركزهم يستطيعون التأثير على مجريات الأحداث في المجتمع، وبعبارة أخرى قد لا يكون في تعاقب الأشخاص تغيير بنائي في حد ذاته ولكنه في يتسبب في إحداث تغيير بنائي في ظل ظروف معينة، وتغيير الأشخاص يمكن أن يطبق إلى تغيير قدراتهم ولكنه يكون سببا مباشرا فيه.

ث- التغيير في القيم الاجتماعية السائدة حول المرأة: تغيرت مكانة المرأة وتغيرت القيم السائدة حول دور المرأة وبشكل التعليم والعمل للمرأة أسباب مهمة في تغيير مكانتها ونظرة المجتمع إليها، هذا التحول أفرز ديناميكية واسعة في آليات الأدوار، إذ أصبحت المرأة تمارس أدوارا إضافية عن الدور الموجه لها سابقا، ووجود المرأة اليوم في سوق العمل بأجرة كان من ورائه دافع مادي تتحقق منه استقلاليتها، وتضمن تحررها من سيطرة الرجل وهيمنتته.¹⁶⁶

ج- التغيير الثقافي: ساهمت عوامل عديدة بطريقة غير مباشرة في عملية التغيير الثقافي، كوسائل الإعلام والاتصال والتكنولوجيا، ما يتيح عنها التأثير بالثقافات الأخرى والمواقف السياسية وظهور مفاهيم الديمقراطية وما تحدثه من إعادة النظر في العلاقات بين الأفراد، وبين مختلف الأنظمة الاجتماعية والسياسية السائدة فيها.

¹⁶⁴ - حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، (دار شباب الجامعة، مصر، نسخة بدون تاريخ، ص 33)

¹⁶⁵ - عاطف غيث، مرجع سابق، (ص 189)

¹⁶⁶ - هبة رؤوف عزت، المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، (دار المعرفة، بلوغين الجزائر، 2000، ص 183)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تقدم المرأة الجزائرية للمناصب القيادية:

أ- مساهمة التعليم: وقد تم التطرق إليه سابقا

ب- ولوج المرأة لعالم الشغل: إن فرصة الحصول على عمل هو أحد الخطوات المهمة التي تضمن المرأة التي لها طموح

في تبوء مراكز قيادية، هذا فضلا على أن عمل المرأة في المجتمعات بصفة عامة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة يحظى باهتمام خاص في إطار تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، حيث يساهم عمل المرأة في تقليص نسبة الفقر، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في النمو الاقتصادي، وتواصل الجزائر في تشجيع إدماج المرأة في الاقتصاد الوطني.¹⁶⁷ ذكرت إحصائيات الديوان الوطني أنه عدد العمال الجزائريين تقدر بـ: 10.812.000 شخصا من بينهم 1.822.000 امرأة أي ما يمثل 14.2 % وهي نسبة هزيلة بالنسبة للدول المتطورة.

وقد كان للنمو الواضح لنسبة البنات في ميدان التعليم أثر واضح على تزايد نصيبهن في مجال التشغيل.

جدول رقم (04)

نسبة تشغيل المرأة في مختلف القطاعات لسنة: 2016

| قطاع النشاط | نسبة مشاركة المرأة |
|------------------------------|--------------------|
| القضاء | 73% |
| الصحة | 60% |
| الصحافة والإعلام | 78% |
| الصناعة | 24.20% |
| الفلاحة | 11% |
| التجارة | 40% |
| الوظائف العمومي | 31.80% |
| التربية الوطنية | 42% |
| الداخلية والجماعات المحلية | 13% |
| التعليم العالي والبحث العلمي | 08% |
| المالية | 04% |
| التكوين المهني | 02% |
| القطاعات الأخرى | 11% |

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz>

ت- الإطار القانوني الوطني: ساهمت القوانين الجزائرية المتعلقة بحقوق المرأة إلى حد كبير في تحسين مكان ووضع المرأة في المجتمع الجزائري، كما ساهمت في تقدم المرأة إلى المناصب العليا، أهمها المناصب السياسية، حيث يكرس الدستور الجزائري مبدأ تعزيز الحقوق السياسية للمرأة ووصولها إلى مناصب اتخاذ القرار عبر المادة 31 مكرر التي تنص على أن: "تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة"، كما تم إدخال تعديلات على قانون الأسرة في المواد: 3-7-8-9-19-40-57 مكرر-64-72-87 وجاءت هذه الإصلاحات في قانون الأسرة لتعديل التعارض في قانون الأسرة لسنة 1984 مع المادة 29 من الدستور والذي لم يكن يعترف بالمساواة الكاملة على أساس النوع خاصة في مجال الزواج والطلاق والوصاية على الأطفال.

ث- الإطار القانوني الدولي: تتمثل في التزامات الجزائر على الصعيد الدولي، كالاتفاقيات والمعاهدات الدولية، عموماً فإن الحقوق المضمونة في الاتفاقيات الدولية تعتبر كذلك حقوقاً للمرأة حتى وإن دل الواقع على العكس، وذلك بسبب تأثيرات التقاليد السائدة وتشمل هذه الحقوق: الحق في المشاركة في الشؤون العامة، حرية الرأي وحرية تكوين الجمعيات والتجمعات، والحق في تكوين الأحزاب السياسية، ومن أهم الصكوك التي صادقت عليها الجزائر في هذا الميدان:

- الإعلان الرسمي لحقوق الإنسان.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- قانون الجنسية.
- قوانين الصحة والعمل والضمان الاجتماعي.

ج- دور المجتمع المدني والجمعيات النسوية من أجل حقوق المرأة: يمثل المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية جانباً من جوانب الحياة الاجتماعية، كما يعتمد على وجود مجتمع محلي من الأفراد القادرين على تشكيل تنظيمات غير حكومية مجرية، تتفاعل مع الدولة لتشجيع مشاركة المواطنين في مواجهة القضايا المختلفة المتعلقة بالبلاد وتنميتها.¹⁶⁸

الفرع الثالث: المرأة الجزائرية في المواقع القيادية

رغم ان العوامل السابقة الذكر كالتعليم والتكوين وولوج عالم الشغل بكافة مستوياته وتكريس مبدأ المساواة وتمتع المرأة بالحقوق التي تساعدها على التقدم وكذلك مصادقة الجزائر على الاتفاقيات الدولية لحماية المرأة كاتفاقية القضاء على جميع أنواع التمييز حسب الجنس وغيرها، إلا أن المرأة الجزائرية وحضورها في مراكز القرار يبقى ضعيفا مقارنة بالذكور، ومقارنة بالمجتمعات المتقدمة، وتعتبر ظاهرة ضعف وجود المرأة في مراكز القرار ظاهرة عالمية وتشير المؤشرات التالية حسب ما أورده الأمم المتحدة:

- اعتبارا من أوت 1999 كانت هناك 10 نساء فقط: كرئيسة دولة وحكومة، وبالتحديد: بانغلاش، غانا، إيرلاند، نيوزيلاندا، بنما، سان مارينو، سريلانكا، سويسرا.
- يوجد في السويد أعلى حصة للمرأة حيث نسبته في مجلس النواب 40.4 % وفقا لتقرير الأمم المتحدة.
- أما في الجزائر ورغم مشروع تمكين المرأة في كل مجالات الحياة، وبالرغم من التأكيد على مبادئ المساواة وعدم التمييز يبقى تمثيل النساء في المجالس المنتخبة والمعينة ضعيف جدا، مع أنه سجل تطورا في هذا الشأن خلال العقد الأخير، بحيث تمثل النساء في البرلمان الجزائري 31.60 % للعهد الانتخابية 2012-2017 في حين كن يمثلن 4.2 % للعهد الانتخابية 1997-2002 ونسبة 6.90 % للعهد الانتخابية 2002-2007 وهذا راجع للحضور الضعيف للنساء المرشحات في اللوائح الانتخابية للأحزاب السياسية.
- وفي مجلس الأمة تشغل النساء 04 مقاعد على 144 مقعد أي نسبة 2.78 % وينجم هذا التمثيل للإرادة الرئاسية.
- أما بالنسبة للهيئات تحت الوصاية (صناديق الضمان الاجتماعي والهيئات المختصة) تشغل سيدتان (02) منصب مدير عام.
- 18 مديرة هيكل في الهيئات تحت الوصاية و62 رئيسة وكالة ولائية.
- بالنسبة للإلتحاق بالسلك الدبلوماسي فهو متاح للنساء والرجال حيث تقدر نسبة النساء في المصالح الدبلوماسية سواء بالإدارة المركزية بوزارة الخارجية أو في المصالح المعتمدة في الخارج بدءا من منصب سفيرة بـ: 25.63 %، وهن يشاركن في اللقاءات الدولية، كما يرشحن أنفسهن في منظومة الأمم المتحدة.
- في مجال الأمن الوطني يوجد امرأة واحدة لمنصب عميد شرطة، 33 محافظة شرطة، 383 ضابطة.

كما تقلدت المرأة عدة مسؤوليات كوزيرة ووالية ورئيسة دائرة ورئيسة ديوان، كما ترشحت لرئاسيات (2004-2009) رئيسة حزب العمال السيدة: لويزة حنون وفازت بالمرتبة الثانية، وتعتبر زهور ونيسي أول امرأة تولت منصب وزيرة، وتعد فترة 1994-2002 الفترة التي غابت فيها المرأة عن مقاعد الوزارة، ثم عادت بقوة فقد تم اختيار خليدة تومي وزيرة للإعلام والثقافة، فضلا عن تعيينها ناطقة رسمية باسم الحكومة، ومعها تم اختيار بثينة شريط وزيرة للأسرة والطفولة، وشغلت فتيحة منتوري منصب وزيرة إصلاح المالية، ومعهن فاطمة الزهرة بوشملة التي حملت حقيبة وزارة الجالية المقيمة بالخارج، ثم نورية بن غبريت وزيرة للتربية الوطنية وهدى فرعون وزيرة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وفاطمة الزهرة زرواطي وزيرة للبيئة...، وعلى صعيد المراكز القيادية تم تنصيب زهرة بيطاط نائبة لرئيس مجلس الأمة لأول مرة ليضاف إلى اسم نورية زرهوني أول امرأة تنجح في أن تكون واليا عام 1999.

المطلب الثالث: فرص وتحديات تمكين المرأة في تولي المناصب القيادية

الفرع الأول: فرص تمكين المرأة

كان من الصعب على المرأة الجزائرية أن تمارس حقوقها الدستورية سابقا، إلا أن الآليات القانونية الجديدة، تضع على عاتق الدول مسؤولية تكيف مبدأ المساواة بين الرجال والنساء في الواقع، عن طريق تدابير خاصة ومؤقتة تستهدف التعجيل بالمساواة الفعلية بين الجنسين، والجزائر واحدة من الدول التي كرست المساواة في الحقوق والواجبات في جميع دساتيرها المتعاقبة، وكذا كرست آليات توسع من حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، وهذا ما أدى إلى رفع معدل التمثيل النسوي في مختلف المجالات وجعل حضورها في مختلف مواقع صنع القرار واضحا وفعالاً.

1- آليات توسيع حظوظ المرأة في المجالس المنتخبة:

- **دسترة الحقوق السياسية للمرأة:**¹⁶⁹ تم دسترة الحقوق السياسية للمرأة بموجب التعديل الدستوري الأخير، بموجب القانون رقم: 19/08 المؤرخ في 2008.11.15 المتضمن التعديل الدستوري في المادة 31 مكرر، والتي تنص على ما يلي: "تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة، يحدد القانون العضوي كليات تطبيق هذه المادة".

¹⁶⁹ - بولقيلع فريدة، الوظيفة التمثيلية للبرلمان الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون الجزائر، 2012-2013، ص 113)

ومن الملاحظ أن المشرع ومن أجل الحفاظ على قيمة ترقية الحقوق السياسية للمرأة صدر القانون العضوي الذي يسمو على القانون العادي، وهذا يعتبر ترقية معيارية وتأكيد على وجود إرادة سياسية صريحة من أجل ضمان ترقية فعلية للمرأة الجزائرية في مجال حقوقها السياسية وتوسيع تمثيلها في مختلف المجالس المنتخبة.

تعريف نظام الحصص أو الكوتا: يقصد به تخصيص عدد محدد من المقاعد داخل الهيئة النيابية لفئة محددة على أساس إقليمي أو لغوي أو ديني أو عرقي أو على أساس الجنس كما في الكوتا النسائية.¹⁷⁰

أنواع نظام الكوتا:¹⁷¹

أ- نظام كوتا الإداري (الاختياري): وهي الكوتا التي تقدمها الأحزاب السياسية وتكون نابعة من إيمان هذا الحزب بنظام الحصص ولا تكون مرتبطة بأنظمة أو تشريعات محددة.

ب- نظام الكوتا الإلزامي: ينقسم إلى نوعين: نظام الكوتا الدستوري ونظام الكوتا التشريعي.

ت- نظام الكوتا الدستوري: ينص عليه الدستور وهي كوتا إلزامية على كل الأحزاب والحكومة عموما مثل دولة تنزانيا يقر الدستور 20% في البرلمان و33% على المستوى المحلي في المناصب الحكومية.

ث- نظام الكوتا التشريعي: هو نظام إجباري للحصص ينص عليه التشريع، بحيث يخصص للمرأة عدد محدد من المقاعد في الهيئات السياسية، وتطالب كل الأحزاب السياسية بأن تحتوي قوائمها على عدد محدد من النساء وهذا ما أخذت به الجزائر تطبيقا للأحكام الدستورية المادة 31 مكرر من دستور 1996 وتطبيقا للقانون العضوي 03/12 والذي اعتمد نظام الحصص لضمان تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة التشريعية أو المحلية، وعليه أقر المشرع الجزائري نسا متفاوتة يتعين احترامها:¹⁷²

1- انتخابات المجلس الشعبي الوطني:

20% عندما يكون عدد المقاعد يساوي 04 مقاعد

30% عندما يكون عدد المقاعد يساوي أو يفوق 05 مقاعد

35% عندما يكون عدد المقاعد يساوي أو يفوق 14 مقعد

40% عندما يكون عدد المقاعد يساوي أو يفوق 32 مقعد

50% بالنسبة لمقاعد الجالية الوطنية في الخارج

¹⁷⁰ - عاتم لحسن، مرجع سابق، (ص 80)

¹⁷¹ - طيبوني أميرة، مرجع سابق، (ص 130)

¹⁷² - المادة 02 من القانون العضوي 03/12 المؤرخ في: 2012.01.12 يحدد كليات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة جريدة رسمية رقم: 01

2- انتخابات المجالس الشعبية الولائية: 173

30 % عندما يكون عدد المقاعد 35-39-43-47 مقعد

35 % عندما يكون عدد المقاعد 51 إلى 55 مقعد

3- انتخابات المجالس الشعبية البلدية:

30 % في المجالس الشعبية البلدية الموجودة بمقرات الدوائر والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن عشرين ألف نسمة (20.000 نسمة).

وتزيد المقاعد بين القوائم بحسب عدد الأصوات التي تحصلت عليها كل قائمة، وتخصص هذه النسب للمرشحات حسب ترتيب أسمائهن في القوائم الفائزة، وللدلالة على حرص المشرع في تطبيق وتنفيذ هذا الإجراء وبغرض المحافظة على نسبة تمثيل النساء داخل المجالس المنتخبة، اعتبر كل قائمة ترشيحات مخالفة للنسب المشار إليها أعلاه مرفوضة، كما لزم أن يكون استخلاف المترشح أو المنتخب بمترشح ومنتخب من نفس الجنس (المادة 06 من القانون العضوي 03/12)

1- خصائص نظام الكوتا: 174

يعتبر نظام الكوتا إجراء خاص، وهو تمييز إيجابي لصالح المرأة جاء لمعالجة الفجوة الموجودة في التمثيل النسوي، وهو إجراء مؤقت هدفه ضمان الحد الأدنى للتمثيل النسوي، والتعجيل بعملية إدماج النساء في الحقل السياسي، وبمجرد تحقق الهدف -الأساسي منه أي تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة يلغى هذا الإجراء، هذا النظام الذي تبنته الجزائر دعمته أحزاب سياسية لأنها ترى أنه خطوة ضرورية من أجل تكريس مشاركة أقوى للنساء في الحياة السياسية، أما الأحزاب المعارضة لهذا النظام فهي ترى أنه انتقاص من قيمة المرأة لأن الدستور ينص على المساواة بين الجنسين، كما رأوا أن هذا النظام قانونا تعجيزي خاصة في المناطق الريفية، بحيث لا يمكن تحقيق هذه النسبة لأن المرأة في هذه المناطق لا تمارس السياسة بسبب البيئة والظروف الاجتماعية التي تعيشها، وهناك من اعتبره مساس بحرمة وعادات الأسرة الجزائرية.

وقد تم تطبيق هذا النظام للمرة الأولى في الانتخابات التشريعية التي جرت في: 2012 أين تمكنت المرأة الجزائرية من الحصول على 146 مقعد بالمجلس الشعبي الوطني من بين 462 مقعد أي بنسبة: 31.60 %، الأمر الذي جعل المرأة تحقق قفزة نوعية مقارنة بديمقراطيات عريقة.

173- المادة 02 من القانون العضوي رقم: 03/12 الخاص بالانتخابات في الجزائر، 2012

174- طيبوني أميرة، الإطار القانوني للتمثيل السياسي للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2011-2012، ص 131)

ويبقى أمام المرأة الجزائرية التي تمكنت من الولوج إلى أروقة البرلمان، أن تثبت أحقيتها في تمثيل المواطنين، وتبرز قدرتها في ممارسة مهامها النيابية على قدم المساواة مع الرجل حتى تحافظ على ثقة الناخبين التي منحوها لها.

معدل التمثيل النسوي قبل إدماج نظام الكوتا: 175

حيث عرف التمثيل النسوي في مختلف الفترات التشريعية من 1962-2012 عدم استقرار، وهذا من خلال التغيير في النظام الوطني من نظام الحزب الواحد إلى نظام التعددية الحزبية، ومن نظام أحادية الغرفة إلى نظام الغرفتين، إلا أن عدد النساء في المجالس المنتخبة يتراوح ما بين 02 و30 امرأة وهذا لغياب آلية قانونية تدعم تمثيل المرأة.

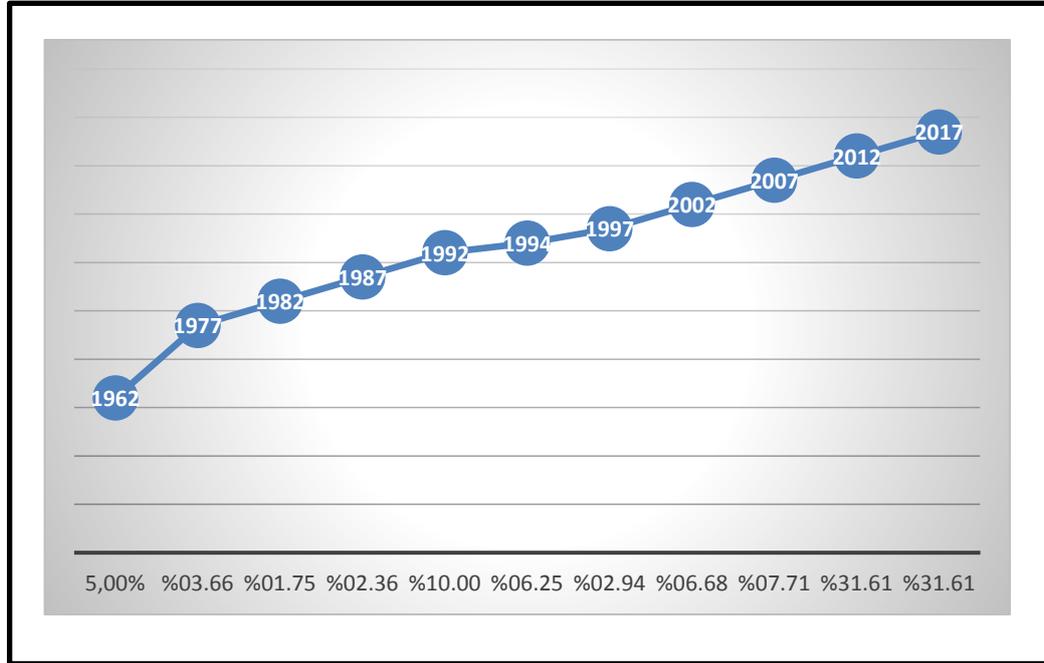
جدول رقم (05)

معدل التمثيل النسوي في البرلمان قبل إدماج نظام الكوتا

| السنة | نسبة التمثيل |
|-----------|--------------|
| 1962 | 05.00 % |
| 1977 | 03.66 % |
| 1982 | 01.75 % |
| 1987 | 02.36 % |
| 1992-1994 | 10.00 % |
| 1994-1997 | 06.25 % |
| 1997 | 02.94 % |
| 2002 | 06.68 % |
| 2007 | 07.71 % |
| 2012 | 31.61 % |
| 2017 | 31.61 % |

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz> (ماي 2017)

الشكل رقم (04): منحنى بياني يمثل معدل التمثيل النسوي في البرلمان



المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات <http://www.ons.dz> (ماي 2017)

الفرع الثالث: تحديات وعوائق تمكين المرأة

تتعرض المرأة في البلدان العربية عموماً والجزائر خصوصاً لمعوقات عديدة تحول دون وصولها إلى مراكز القرار، أو تحد من دورها الفعال في المواقع القيادية المختلفة، ولا يمكن أن نتجاهل أو نستهيئ بحجم المشكلات أو المعوقات التي تواجه المرأة في أدائها للعمل القيادي وهي كثيرة نذكر منها: ¹⁷⁶

أولاً: العوامل الاجتماعية والثقافية:

- إن الأعباء الأسرية تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في وصول المرأة إلى مواقع السلطة واتخاذ القرار حيث إن الأسرة مازالت الأعباء الأسرية بها من اختصاص المرأة وحدها، حتى وإن كانت تعمل مثل الزوج، إلا أن ممارسة وأداء الأعباء الأسرية مازال اختصاص أصيل من اختصاصات المرأة دون الرجل، الذي يرفض في الغالب مساعدة الزوجة في أداء تلك الأعباء الأسرية حتى وإن كان لديه الوقت والجهد لذلك.

- سيادة القيم الذكورية داخل المجتمع الجزائري، حيث مازالت النظرة إلى الرجل والمرأة على أساس التكوين الفيزيقي وليس على أساس القدرات والمهارات، مما أدى إلى اعتبار المرأة مخلوق ضعيف مقارنة بالرجل يحتاج دائماً إلى العون والمساعدة من الآخرين.
- إن الثقافة الذكورية السائدة داخل المجتمع قد أثرت سلباً على تمكين المرأة من مواقع السلطة واتخاذ القرار، حيث أنها قصرت الحق في التمكين من السلطة على الرجال دون النساء، بالإضافة إلى أنها الثقافة الذكورية تنظر إلى المرأة باعتبارها أقل مكانة من الرجل، وذلك نظراً للاختلاف الفيزيقي بينهما كما سبق وأشرنا.
- العادات والتقاليد لم تساوي أبداً بين الرجل والمرأة في حق تولي المناصب القيادية، حيث أن العادات والتقاليد جعلت للرجل الشأن العام وهو حق العمل وتولي المناصب القيادية داخل المجتمع، أما المرأة فإن لها الشأن الخاص وهو رعاية شؤون الأسرة فقط.
- إن الثقافة الذكورية السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى العادات والتقاليد المنحازة للرجل على حساب المرأة تؤدي إلى عدم ثقة الكثير من الرجال في قدرات وإمكانيات المرأة على تقلد المناصب القيادية، حيث ينظرون إلى المرأة باعتبارها كائن أو مخلوق ضعيف والشيء الوحيد الذي تصلح له أن تكون تابع وليس فائد، مرؤوس وليس رئيس.

ثانياً: العوامل السياسية¹⁷⁷

- عدم تعويد الأسر لأبنائها من الإناث على ممارسة أي صورة من المشاركة السياسية ولو في أبسط صورها وهو التصويت وذلك للخوف من المضايقات والتهديدات التي يمكن أن تلاقبها خلال عملية المشاركة والتي قد تصل إلى القتل، بالإضافة إلى إيمان الكثير من الأسر بأن المشاركة السياسية هي حق من حقوق الرجال دون النساء.
- إن مستويات المشاركة تدرجت حسب الظروف المتاحة للمرأة والتي جعلت التصويت في الانتخابات يحتل قمة هرم المشاركة السياسية للمرأة حيث إن ذلك لا يحيط به الكثير من المعوقات وبالتالي فإن أغلب النساء قد يقدمن على ممارسة هذا الحق، أما تقلد أحد المناصب السياسية أو حتى مجرد السعي لتقلدها فإن يكون مطلب صعب المنال للكثير من النساء حتى وإن بلغت أعلى درجات التعليم، وكان لديها القدرات والمهارات اللازمة لذلك.

- العضوية بالأحزاب السياسية تكون بمثابة المفتاح الذي يفتح لها باب تقلد المناصب القيادية، حيث إن عضوية المرأة لأحد الأحزاب يسهل عليها الحصول على الدعم المادي والمعنوي اللازم لتقلد تلك المناصب القيادية، إلا أن ذلك لا يكون متاحاً لكل المنخرطات في العمل السياسي.
- إن قوائم الأحزاب السياسية في الانتخابات المختلفة غالباً ما تخلو من التمثيل السياسي للمرأة، وذلك يرجع لأن أغلب القائمين على تلك الأحزاب لا يعتقدون بأن المرأة لديها من القدرات ما يؤهلها للنجاح في الانتخابات المختلفة باستثناء انتخابات المجلس الشعبي الوطني سنة 2012 حيث أجريت كوتا المرأة الأمر الذي جعل مختلف الأحزاب على ضم العنصر النسائي ضمن قوائمها.
- تعاني المرأة من السلوكيات والمواقف المتحيزة ضدها، بحيث عادة ما يقوم البرلمانين الرجال من حصر البرلمانيات في دراسة ملفات تقليدية يرونها مناسبة لهن ولأدوارهن التقليدية، حيث لا يمنحون لهن فرصة المشاركة في بعض اللجان الهامة التي يعدونها حكراً على الرجال.

ثالثاً: العوامل الدينية¹⁷⁸

- هناك بعض التيارات الدينية المتشددة ضد حق المرأة في تولي المناصب القيادية داخل المجتمع والتي تفسر مفهوم (القوامة) و (الولاية) بتفسيرات متطرفة ومتشددة ضد المرأة، حيث تنظر إلى المرأة باعتبارها أقل من الرجل نتيجة للتكوين الفيزيقي لها، وبالتالي فهي تذهب إلى أن الرجال قوامين على النساء وأنه خابت جماعة ولت عليهم امرأة وهي تفسيرات خاطئة ومتطرفة.
- التيارات المتشددة وإن كانت لم تمنع في حق المرأة في التعليم والعمل حتى تستطيع أن تعلم أبنائها وتعوهم إذا اقتضت الضرورة ذلك، إلا أن تلك التيارات أنكرت على المرأة حق المشاركة السياسية وبالتالي حق تولي المناصب القيادية، حيث إن ذلك ومن وجهة نظر تلك التيارات من شأن الرجال دون النساء باعتبار أن الرجال قوامين على النساء.
- الأفكار الدينية المتشددة ضد المرأة تعوق بالتالي وصولها إلى مراكز السلطة واتخاذ القرار، وذلك نظراً لما تتمتع به تلك التيارات من انتشار وقوة على التأثير على الرأي العام داخل المجتمع، بالإضافة لكون تلك التيارات بمثابة تنظيمات تتوغل في أغلب الهيئات والمصالح بداية من الأحياء الشعبية وصولاً لأرقى الأحياء والمناطق الراقية، مما قد يعوق وصول المرأة إلى مراكز السلطة واتخاذ القرار.

- إن تلك التيارات المتشددة استطاع بعضها إنشاء أحزاب سياسية تقوم من خلالها ببث أفكارها داخل المجتمع، وبالتالي فإنها وإن كانت في الماضي تعمل في الفضاء فإنها تعمل اليوم في العلن مما أدى إلى زيادة وقوة تأثير داخل المجتمع، في المقابل فإن جهود الدولة لمواجهتها لا تتناسب مع حجمها وقوتها التأثيرية داخل المجتمع.

رابعاً: العوامل الاقتصادية¹⁷⁹

- إن انخفاض مستوى دخل المرأة يلعب دوراً هاماً في عزوفها عن السعي لتقلد أي منصب قيادي، أو في ممارسة أي صورة من صور المشاركة السياسية، حيث تنشغل المرأة بإشباع حاجات أسرتها من مأكّل ومشرب وملبس، وبالتالي فإن تقلد منصب قيادي يكون بالنسبة لها نوع من أنواع الترف الذي لا تجد لديها وقت له، وخاصة إذا كان هذا العمل القيادي تطوعي لا أجر له وهي السمة الغالبة على أغلب المناصب القيادية.
- إن المراكز والمنظمات النسائية سواء كانت حكومية، أو جمعوية وغيرها لا تقوم بتقديم أي دعم مادي للمرأة في حالة ترشيحها لأحد المناصب القيادية.
- انتشار فكرة مفادها أن الرجل أكثر قدرة على تحمل الأمور ذات العلاقة بالمخاطرة والربح والخسارة، أما المرأة فلا بد لها من الاستقرار والبحث عن الأمان الوظيفي مما يبعث فيها الخوف من الفشل وبالتالي ابتعادها عن النشاط الخاص.
- نقص الخبرة للمرأة المقاتلة في مجال نشاطها يعتبر مشكلة في ظل العمل في بيئة غير مستقرة، فقد يسبب لها تأخر أو عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب أو سوء اختياره مما قد تضيع منها فرصة تهمها في مشروعها.

خامساً: العوامل الذاتية أو الشخصية¹⁸⁰

- نتيجة للعادات والتقاليد البالية والتي تقلل من شأن المرأة كقيادية، تؤدي إلى عدم ثقة العديد من النساء في أنفسهن وفي قدراتهن في تولي مواقع السلطة واتخاذ القرار.
- نتيجة للنظرة السائدة للمرأة على اعتبار أن لها الشأن الخاص وهي رعاية المنزل وتربية الأبناء إلى عدم تفكير العديد من النساء في الترشح في أي انتخابات على مر حياتهن، على اعتبار أن ذلك هو شأن عام وهو من اختصاص الرجل وحده.

¹⁷⁹- سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، (ص 131)

¹⁸⁰- سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، (ص 132)

- من ضمن أسباب عدم رغبة المرأة في أي منصب قيادي إلى الخوف من أساليب التهديد والتشهير التي قد تمارس ضدهن، حيث إن المرأة كل ما يهملها في المقام هو سمعتها وهي الفكرة الشائعة والسائدة في المجتمعات العربية، وبالتالي فإن أي تلويح بالإساءة إلى سمعتها فإنها تحجم عن المشاركة في تقلد أي منصب قيادي.
- إن المرأة تفتنح داخليا بأن امكانياتها وقدراتها تقف عند حدود بيتها فقط، وأن ليس لديها من القدرات والإمكانيات ما يؤهلها للعمل القيادي، وبالتالي فالمرأة لا تحاول القضاء على الثقافة الذكورية السائدة في المجتمع والتي تقلل من شأنها.

خلاصة الفصل:

اختلفت نظرة الشعوب إلى المرأة عبر التاريخ وكانت أغلبها نظرة دونية لكن ما يهمننا أنها في أغلب الحضارات لم تتقلد مناصب عليا بل أن دورها الرئيسي كان في رعاية الاسرة والإنجاب، إلا الحضارة المصرية أين وصلت لمنصب الملكة، كما يلاحظ أن مكانة المرأة تحسنت بدرجة كبيرة متفاوتة في الديانات السماوية.

وأدت التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي اجتاحت العالم إلى التنبه لقضية المرأة وبرزت الحركات النسوية للمطالبة بحقوق النساء في التعليم والتكوين والعمل وأفرزت مفاهيم جديدة لتحليل وضع المرأة كالتنوع الاجتماعي والتمكين وتمخضت عن هذه الحركات تغير في أحوال المرأة بداية من حقوقها السابقة الذكر، ونهاية بمشاركتها في صنع القرار وتقلد المناصب العليا، ونتج عن ولوج المرأة للمراكز القيادية الاهتمام من طرف الباحثين في دراسة الفروق بين الرجل والمرأة في القيادة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة

بالحج الإداري

تمهيد:

الحي الإداري بولاية تيسمسيلت أو ما يسمى بحي الخمس مديريات وهي مديرية المجاهدين، مديرية الشباب والرياضة، مديرية التجهيزات العمومية، مديرية البناء والتعمير ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف، كانت فكرة إنشاء هذا الحي من طرف الوالي السابق للولاية وهو السيد عثمانى المخطاري سنة 2003 من أجل تجميع المديريات في مقر واحد وهذا لتسهيل تسييرها، وتقريب الإدارة من المواطن تحسينا للخدمة العمومية، تم إطلاق اسم الحي الإداري بتاريخ 05 جويلية 2012 وتدشينه ووضع حيز الخدمة، وقد أجريت الدراسة الميدانية في ثلاثة مديريات بالحي الإداري (مديرية المجاهدين، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء) وتم إضافة مديرتي النقل والتربية بحكم أن تسييرهما يتم عن طريق امرأة، وهذا ما يستدعي تحليل الاستبيان وآراء المستقصرين المنتمين إلى الخمس مديريات المذكورة والبالغ عددهم (115 موظف)، لهذا جاء هذا الفصل وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم الحي الإداري

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لاتجاهات المستقصرين

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم الحي الإداري

تم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسات العمومية التي تمت فيها دراستنا هذه من مهام ونشأة وهيكل تنظيمي.

المطلب الأول: مديرية المجاهدين

نشأت مديرية المجاهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-504 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 الذي ينص على إنشاء مديرية بكل ولاية، تضبط المديرية مجموعة من القوانين التي تنظم سيرها وعملها وهي:

- قانون الوظيفة العمومية 03-06 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- المرسوم الرئاسي 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- المرسوم التنفيذي 90-99 الخاص بسلطة التعيين والتسيير بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

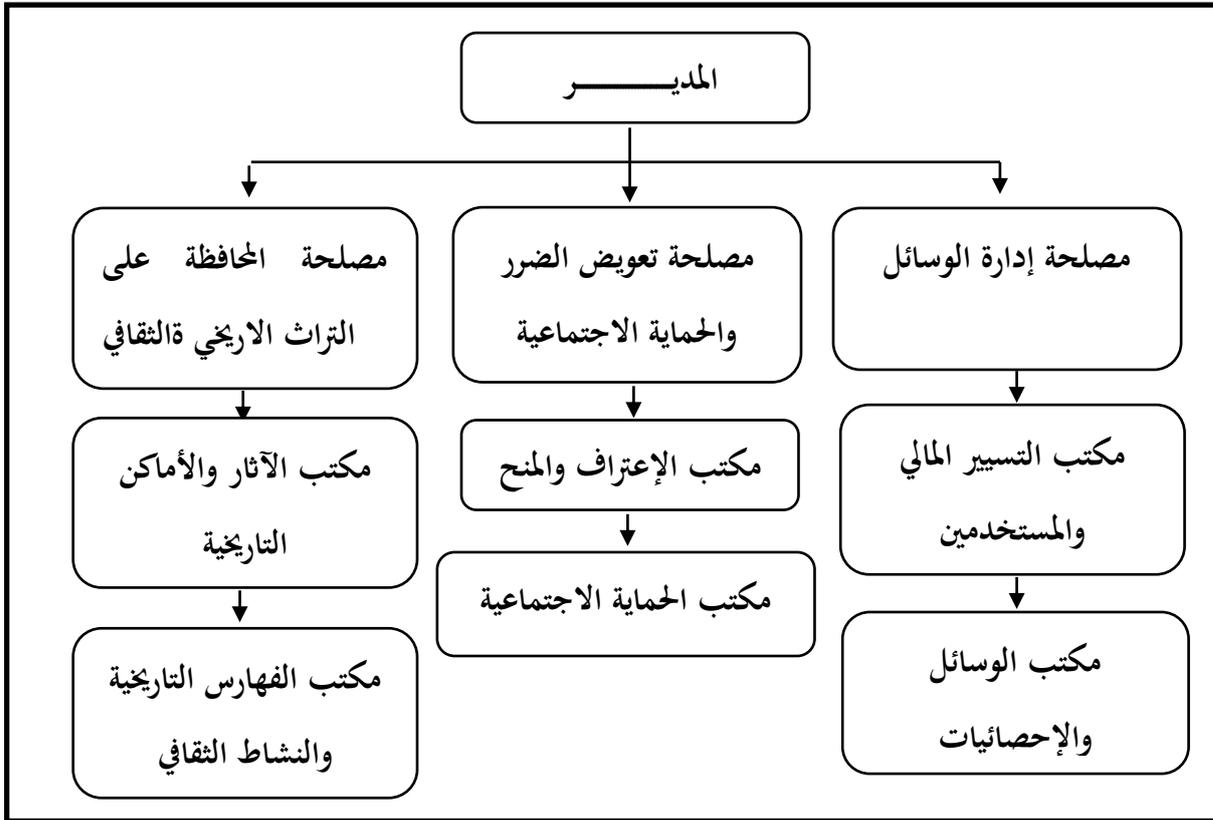
الفرع الأول: مهام مديرية المجاهدين

تتمثل المهام التي تقوم بها مديرية المجاهدين في:

- 1- الاعتراف والتحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني.
- 2- التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرب التحرير الوطني.
- 3- الحماية الاجتماعية والطبية للمجاهدين وذوي الحقوق.
- 4- المحافظة على التراث التاريخي والثقافي الذي له علاقة بحرب التحرير الوطني وتقومه.
- 5- المحافظة على الذاكرة التاريخية المرتبطة بحرب التحرير.
- 6- ضمان حسن الاستقبال وتقديم الخدمات لفئة المجاهدين وذوي الحقوق.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية المجاهدين

المطلب الثاني: مديرية التربية

نشأت بناء على المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 28 جوان 2009 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية التربية للولاية وسيرها وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2007 الذي يحدد تنظيم هذه المصالح.

الفرع الأول: مهام مديرية التربية

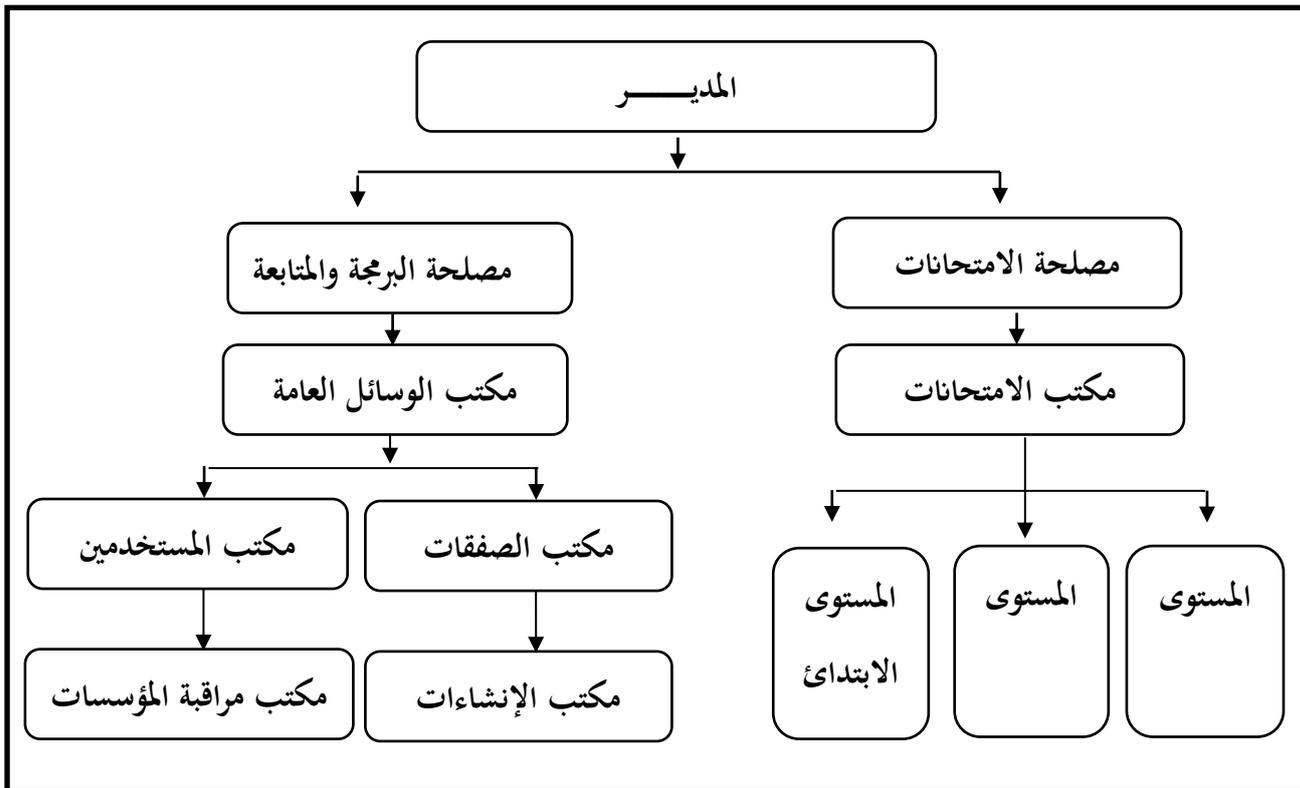
تتمثل المهام التي تقوم بها مديرية التربية في:

- 1- الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية.
- 2- تحديد الاحتياجات التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والإشراف على توزيعها.
- 3- الإشراف على كافة النشاطات التعليمية والتربوية وتهيئة المناخ المناسب للدراسة في المدارس.

- 4- توفير الخدمات المتعلقة بشئون القبول والامتحانات والصحة والتغذية والإعانات ونشاطات الطلاب.
- 5- إنشاء المؤسسات التربوية وترميمها وتولى أعمال الصيانة والخدمات العامة والمرافق بالتعاون مع الأجهزة الإدارية المحلية المختصة.
- 6- تدريب مديري ومعلمي المدارس على كيفية وتنفيذ وضع خطة عمل للمدرسة.
- 7- تنمية مهارات القيادة التربوية والاتصال والعلاقات الانسانية.
- 8- تعميق المشاركة بين المجتمع والمدرسة (المجتمع يدعم المدرسة / المدرسة تخدم المجتمع)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية التربية

المطلب الثالث: مديرية النقل

أنشأت مديرية النقل لولاية تيسمسيلت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-381 المؤرخ في 24 نوفمبر 1990

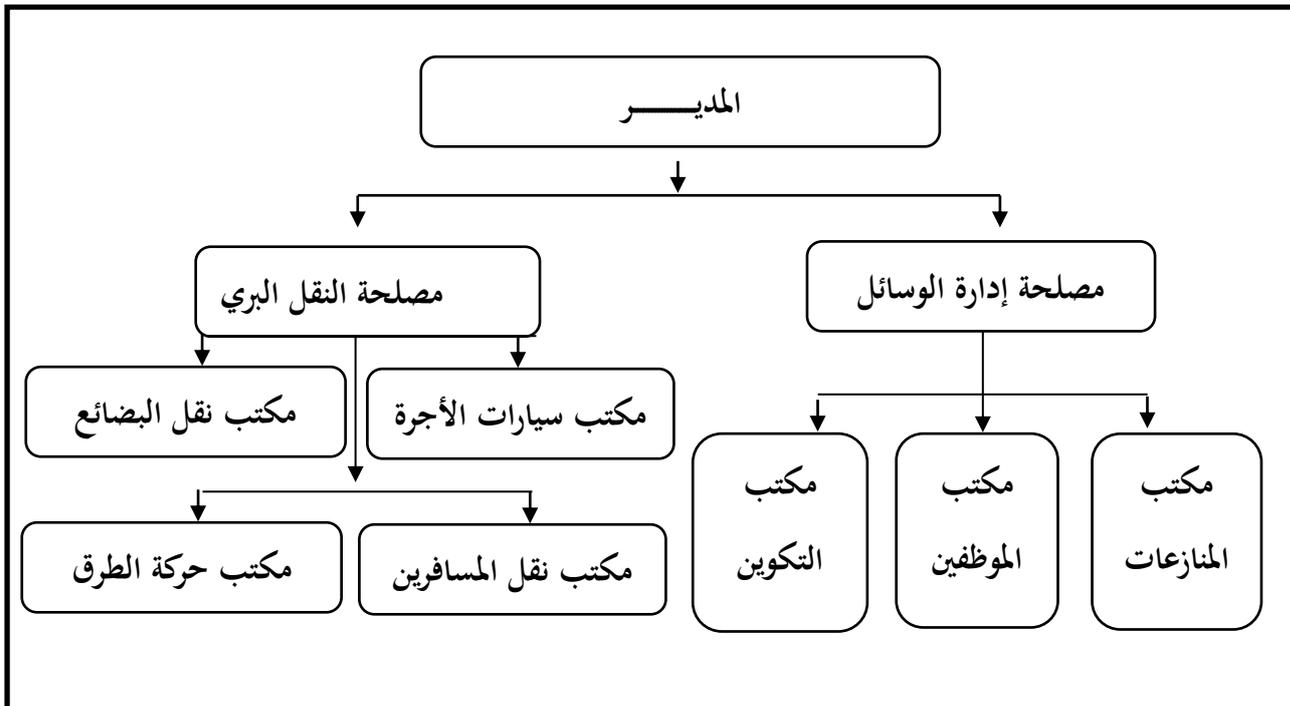
الفرع الأول: مهام مديرية النقل

تتمثل المهام التي تقوم بها مديرية النقل في:

- 1- تسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل.
- 2- تسلم مستندات النقل ورخصة وشهادات الكفاءة المهنية
- 3- تطبيق التدابير الخاصة بمتابعة نشاط تعليم قيادة السيارات ومراقبته وتنظم امتحانات رخص القيادة
- 4- تنشط وتنظم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات في مجال النقل البري والأجهزة المكلفة برخص سيارات الأجرة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية النقل

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية النقل



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية التربية

المطلب الرابع: مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

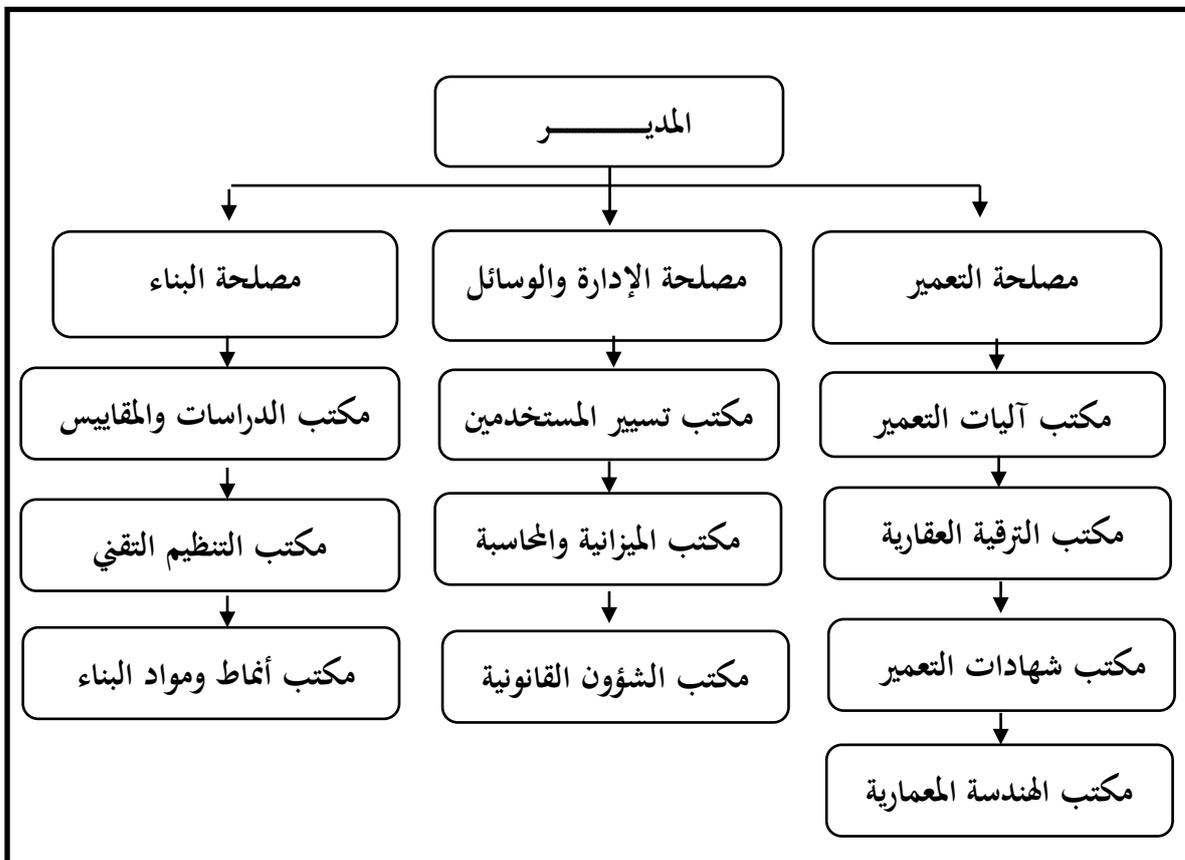
هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على التعمير والبناء في ولاية تيسمسيلت، أنشأت مديرية البناء والتعمير لولاية تيسمسيلت بموجب القرار التنفيذي رقم 90/328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990.

الفرع الأول: مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

- 1- السهر على تطبيق واحترام نوعية الهندسة المعمارية وحماية الآثار التاريخية والثقافية والطبيعية الموجودة.
- 2- القيام بتطوير وتفعيل السكن مطابق للعالم الخارجي والتهيئة العقارية.
- 3- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.
- 4- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المستعملة في البناء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية البناء والتعمير

المطلب الخامس: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على المساجد والمدارس القرآنية والزوايا وتعتبر صورة من صور التركيز الإداري (الإدارة المركزية أو النظام المركزي)

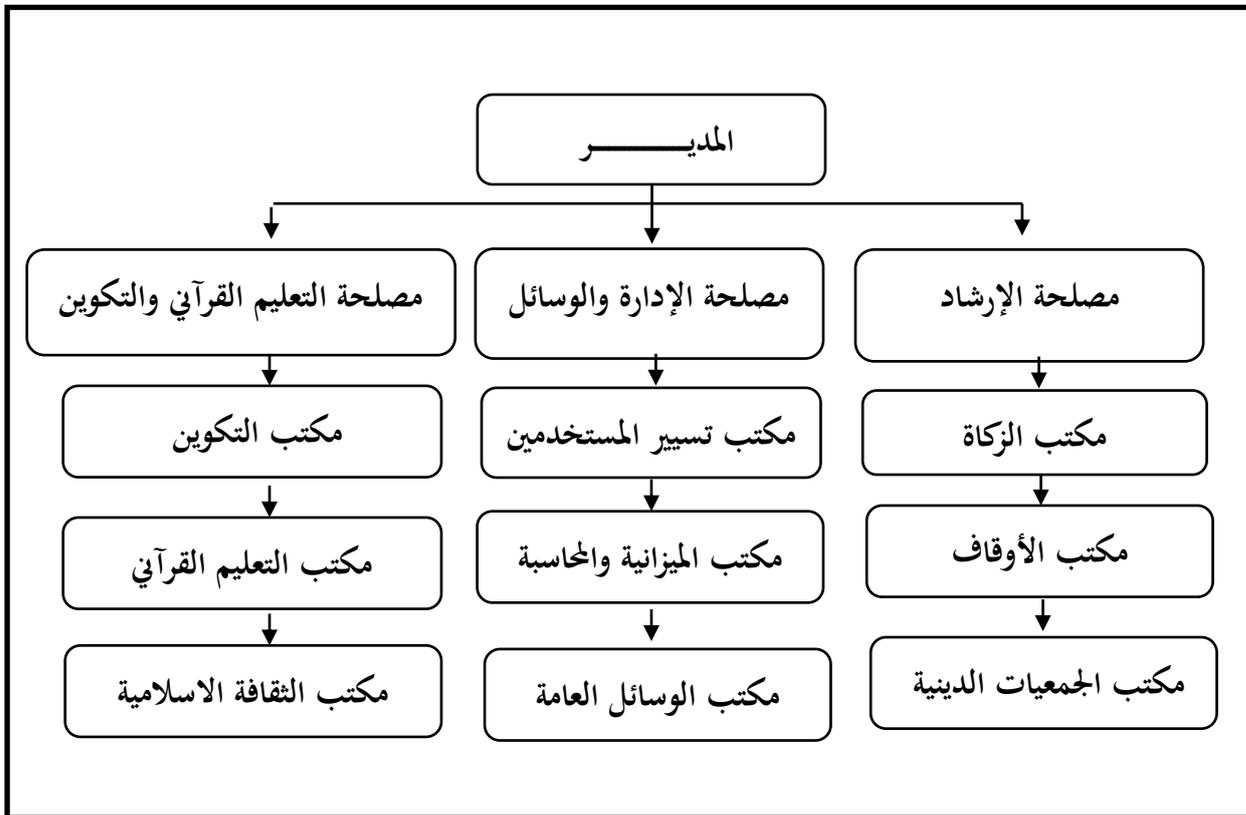
الفرع الأول: مهام مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

تتمثل المهام التي تقوم بها مديرية البناء والتعمير في:

- 1- السهر على إعادة دور المسجد كمركز إشعاع ديني وثقافي وديني واجتماعي، والمساهمة في ترقية التراث الإسلامي
- 2- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
- 3- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقيمين نحو محاور الاستبيان

تطرقنا في المبحث السابق إلى التعريف بالمؤسسات العمومية التي كانت محل الدراسة، ونأتي الآن إلى دراسة دور المرأة الجزائرية في القيادة وهذا من خلال دراسة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بهدف التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الأنثوية والمهارات التي تتمتع بها المرأة والاستراتيجيات التي تستخدمها في الإدارة على الدور الذي تقوم به في القيادة ودراسة نتائج الاستبيان واستخلاص النتائج.

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وموظفو المديرات الخمس المذكورة سابقا بولاية تيسمسيلت وكان عددهم 115 موظفا.

المطلب الأول: أسلوب جمع البيانات:

المصادر الثانوية: ضمت هذه المصادر مجموعة من الكتب والدورات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوفرة من حول الموضوع من خلال مختلف النشرات والتقارير الإحصائية الصادرة عن المنظمات العالمية والوطنية.

المصادر الأولية: لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت هذه الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

القسم الثاني: اشتمل على محاور الدراسة وقد تكونت من 39 فقرة تعكس مدى موافقة أو رفض أفراد العينة على المتغيرات التي وردت بالاستبانة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري حيث تم عرضها على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وهذا بهدف قدرة هذه الأداة على قياس متغيرات البحث، وبما يجعل فقرات هذا الأداة أكثر وضوحا ودقة من الناحية العلمية، أما بالنسبة لثبات أداة القياس، فقد استخرج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة حيث بلغت قيمته (0.971) وهي نسبة جيدة لأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يشتمل عليها البرنامج الإحصائي (spss)، والجداول الآتية توضح المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

| العمر | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر | 61 | 53.0 % |
| أنثى | 54 | 47.0 % |
| المجموع | 115 | 100 % |

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| من 18-30 سنة | 21 | 18.3 % |
| من 31-40 سنة | 53 | 46.1 % |
| من 41-50 سنة | 33 | 28.7 % |
| أكثر من 51 سنة | 8 | 07.0 % |
| المجموع | 115 | 100 % |

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

| العمر | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|---------|--------------------|
| أقل من 05 سنوات | 26 | 22.6 % |
| من 06-10 سنة | 48 | 41.7 % |
| من 11-15 سنة | 15 | 13.0 % |
| أكثر من 16 سنة | 26 | 22.6 % |
| المجموع | 115 | 100 % |

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| العمر | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ثانوي | 37 | 32.2 % |
| جامعي | 61 | 53.0 % |
| ماجستير | 10 | 8.7 % |
| دكتوراه | 07 | 6.1 % |
| المجموع | 115 | 100 % |

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة

| النسبة المئوية (%) | عينة الدراسة | المسمى الوظيفي |
|--------------------|--------------|----------------|
| 04.3 % | 05 | المدرء |
| 16.5 % | 19 | رؤساء المصالح |
| 23.5 % | 27 | رؤساء المكاتب |
| 55.7 % | 64 | موظفون عاديون |
| 100 % | 115 | المجموع |

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل

| النسبة المئوية (%) | التكرار | العمر |
|--------------------|---------|--------------------------------|
| 19.1 % | 22 | مديرية المجاهدين |
| 17.4 % | 20 | مديرية التربية |
| 23.5 % | 27 | مديرية النقل |
| 20.9 % | 24 | مديرية البناء والتعمير |
| 19.1 % | 22 | مديرية الشؤون الدينية والأوقاف |
| 100 % | 115 | المجموع |

المطلب الثالث: منهج الدراسة

تعد الدراسة من الدراسات التحليلية التي تهدف إلى التعرف على دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية، وكذلك دراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بهدف التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الأنثوية والمهارات التي تتمتع بها المرأة والاستراتيجيات التي تستخدمها في إدارة المؤسسة العمومية على دورها في القيادة.

أداة الدراسة:

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة متخصصين في الإدارة تم بناء استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على 39 فقرة موزعة على أربعة محاور كما في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): فقرات الاستبيان تبعا لمجالات الدراسة

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | الفقرات |
|-------|--|-------------|---------|
| 01 | خصائص القيادة الأنثوية في المؤسسات العمومية الجزائرية | 12 | 12-01 |
| 02 | المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية | 10 | 22-13 |
| 03 | استراتيجيات الإدارة التي تستخدمها المرأة الجزائرية في المؤسسة العمومية | 08 | 30-23 |
| 04 | دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية | 09 | 39-31 |
| | المجموع | | 39 |

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة:

- العمر وله أربعة مستويات من 18-30 سنة، من 31-40، من 41-50 و 51 سنة فأكثر.
- الخبرة الوظيفية ولها أربعة مستويات أقل من 5 سنوات، 05-10، 11-15 وأكثر من 16 سنة.
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات ثانوي، جامعي، ماجستير ودكتوراه
- المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب وموظف عادي.
- مكان العمل وله خمس مستويات مديرية المجاهدين، التربية، النقل، الهندسة المعمارية والتعمير والبناء ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

2- المتغيرات التابعة: وتمثل في إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.

المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما هي خصائص القيادة الأنثوية في المؤسسات العمومية الجزائرية من وجهة نظر العاملين في الحي الإداري بولاية تيسمسيلت؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبيان، وبما أن المتغير يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي: (1-2-3-4-5) ثم نحسب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5 حيث ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع كما هو في الجدول رقم (13) الآتي:

جدول رقم (13): ميزان المتوسطات الحسابية للاستجابات

| النسبة المئوية | درجة الاستجابات |
|----------------|-----------------|
| 0.79-00 | منخفضة جدا |
| 1.59-0.79 | منخفضة |
| 2.39-1.59 | متوسطة |
| 3.19-2.39 | مرتفعة |
| 3.99-3.19 | مرتفعة جدا |

1- النتائج المتعلقة بالمحور الأول (خصائص القيادة الأنتوية في المؤسسات العمومية الجزائرية):

السؤال الأول: ما هي خصائص القيادة الأنتوية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتبين من الجدول رقم (14) اللاحق أن مستوى استجابات عينة الدراسة حول الخصائص القيادية للمرأة الجزائرية في الخمس مديريات كانت مرتفعة على معظم الفقرات باستثناء الفقرات رقم (1-3-4-6-8) حيث كانت الاستجابات فيها متوسطة وقد كانت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا المحور مرتفعة وكانت المتوسطات الحسابية على الاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (2.53)، هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع الواقع الفعلي للمرأة الجزائرية العاملة في المؤسسات العمومية المبحوثة وحجم التحدي الذي تواجهه لإثبات قدرتها القيادية والتنظيمية.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|----------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|
| 01 | تتميز القيادة الأنتوية بالإقدام والمتابعة | 14 | 12 | 07 | 61 | 21 | 2.33 | 1.082 | محايد |
| 02 | تتميز القيادة الأنتوية بالجزم والمثابرة | 19 | 16 | 06 | 54 | 20 | 2.43 | 1.093 | موافق |
| 03 | تتميز المرأة باستعدادها التام للتطوير والنمو في المنظمة | 19 | 11 | 03 | 49 | 33 | 2.15 | 1.028 | محايد |
| 04 | تتميز المرأة ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي | 13 | 12 | 06 | 67 | 17 | 2.33 | 1.024 | محايد |
| 05 | تعمل المرأة على تطوير قدرات ومهارات المرؤوسين | 16 | 24 | 10 | 49 | 16 | 2.68 | 1.203 | موافق |
| 06 | تتميز المرأة بالحاجات الإنسانية للأفراد الذين يعملون بمجبتها | 08 | 09 | 06 | 62 | 30 | 2.12 | 1.053 | محايد |
| 07 | تعتبر المرأة أكثر جرأة من الرجل في معالجة مشاكل المنظمة | 21 | 30 | 11 | 30 | 23 | 2.79 | 1.294 | موافق |
| 08 | تتميز المرأة بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع مستوى العمل | 21 | 12 | 04 | 51 | 27 | 2.26 | 1.044 | محايد |
| 09 | تتميز المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل | 18 | 37 | 24 | 24 | 12 | 3.32 | 1.301 | موافق بشدة |
| 10 | تتميز المرأة سلطتها بالاعتماد على الخبرة | 16 | 23 | 14 | 50 | 12 | 2.80 | 1.230 | موافق بشدة |
| 11 | تتمتع المرأة بقدرات تأثيرية عالية على الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتها | 19 | 19 | 13 | 43 | 21 | 2.65 | 1.271 | موافق |
| 12 | تمتلك المرأة رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ للعملية التنظيمية | 22 | 16 | 10 | 48 | 19 | 2.57 | 1.178 | موافق |
| الدرجة الكلية للمحور | | | | | | | | | موافق |
| | | | | | | | 2.53 | 1.15 | موافق |

2- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية):

السؤال الثاني: ما هي المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية؟

يتضح من الجدول اللاحق رقم (15) أن معظم استجابات عينة الدراسة كانت متوسطة على الفقرات (1-2-4-5-6-7) حيث كان المتوسط الحسابي الخاص بالاستجابة (2.31) باستثناء الفقرات رقم (10-9-8-3) كانت مرتفعة حيث كان معدل المتوسط الحسابي الخاص بالاستجابة عليها (2.71) وجاءت الدرجة الكلية للاستجابات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (2.47) أي أن المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية متنوعة وذات مؤشر مرتفع، وتدل قيمة الانحراف المعياري على درجة عالية من التوافق و الانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هطا المحور.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01 | تؤمن المرأة بالعمل الجماعي في القيادة | 09 | 13 | 10 | 58 | 25 | 2.35 | 1.192 | محايد |
| 02 | تتمتع المرأة بمهارات اتصال عالية في المنظمة | 10 | 09 | 06 | 74 | 16 | 2.26 | 0.974 | محايد |
| 03 | تتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال | 25 | 26 | 14 | 32 | 18 | 2.88 | 1.271 | موافق |
| 04 | تتمتع المرأة بمستويات عالية من مهارات التفاوض والإقناع | 14 | 10 | 05 | 66 | 20 | 2.25 | 0.990 | محايد |
| 05 | تعلم المرأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة | 14 | 13 | 09 | 56 | 23 | 2.38 | 1.159 | محايد |
| 06 | تتمتع المرأة بمهارات عالية في تنسيق أنشطة الأفراد والجماعات | 10 | 13 | 05 | 69 | 18 | 2.29 | 1.007 | محايد |
| 07 | تحافظ المرأة على حافزية الافراد الذين تشرف على أعمالهم | 09 | 15 | 07 | 60 | 24 | 2.31 | 1.127 | محايد |
| 08 | المرأة قادرة على التخطيط لأنشطة المنظمة المختلفة بصورة سليمة | 17 | 15 | 19 | 52 | 12 | 2.80 | 1.279 | موافق |
| 09 | المرأة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الظروف الصعبة | 21 | 22 | 09 | 46 | 17 | 2.65 | 1.178 | موافق |
| 10 | المرأة قادرة على توجيه ومتابعة أداء مرؤوسيه بشكل فعال | 20 | 19 | 06 | 52 | 18 | 2.50 | 1.103 | موافق |
| | الدرجة الكلية للمحور | | | | | | 2.47 | 1.13 | موافق |

3- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (استراتيجيات الإدارة التي تستخدمها المرأة الجزائرية في المؤسسة العمومية):

السؤال الثالث: ما هي الاستراتيجية الإدارية التي تستخدمها المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية؟

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16) بأن استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال كانت متوسطة في أغلب فقراته واحتلت المكانة الأولى الفقرة المتعلقة باستخدام المرأة أسلوب الإكراه في القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) كما يشير الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (2.38)، أي أن استراتيجيات الإدارة التي تستخدمها المرأة الجزائرية ذات مؤشر متوسط وتدل قيمة الانحراف المعياري الكلي على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|
| 01 | تستخدم المرأة طرق الاتصال والتعليم في القيادة | 10 | 07 | 08 | 75 | 15 | 2.29 | 1.007 | محايد |
| 02 | تستخدم المرأة التعاون والمشاركة في القيادة | 09 | 12 | 03 | 78 | 13 | 2.25 | 0.887 | محايد |
| 03 | تستخدم المرأة أسلوب التوجيه في القيادة | 13 | 07 | 03 | 74 | 18 | 2.16 | 0.854 | محايد |
| 04 | تستخدم المرأة أسلوب الإكراه في القيادة | 33 | 36 | 20 | 22 | 04 | 3.40 | 1.091 | موافق بشدة |
| 05 | تستخدم المرأة أسلوب التشجيع ورفع المعنوية في القيادة | 09 | 07 | 04 | 79 | 16 | 2.17 | 0.868 | محايد |
| 06 | تستخدم المرأة الأسلوب العقلاني لحل المشاكل أثناء قيادتها للمنظمة | 16 | 14 | 02 | 63 | 20 | 2.26 | 0.947 | محايد |
| 07 | تتعامل المرأة مع المقاومة للمنظمة بحكمة وتأي | 14 | 16 | 02 | 69 | 14 | 2.33 | 0.925 | محايد |
| 08 | تقوم المرأة بتطوير استراتيجيات مناسبة لتنفيذ العملية التنظيمية | 13 | 09 | 11 | 72 | 10 | 2.47 | 1.079 | موافق |
| | الدرجة الكلية للمحور | | | | | | 2.38 | 1.92 | محايد |

4- النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية):

السؤال الرابع: ما هو دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية؟

الجدول رقم (17) التالي يوضح أن أغلب فقرات هذا المحور كانت الاستجابة عليها مرتفعة حيث كان معدل المتوسط الحسابي الخاص بالاستجابة عليها (2.70) باستثناء الفقرة رقم (08) المتعلقة بالأدوار القيادية التي تتمتع بها المرأة في المؤسسة أكثر من الرجل كانت مرتفعة جدا حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابة (3.34) وبالتالي فإن الدرجة الكلية للاستجابات مرتفعة (2.62)، ويدل ذلك على أن دور المرأة الجزائرية في القيادة واضح وملحوس وتدل قيمة الانحراف المعياري الكلي (1.13) على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينات على فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------|
| 01 | تتمتع المرأة بمكانة مرموقة في المنظمة | 08 | 06 | 06 | 71 | 24 | 2.12 | 0.975 | محايد |
| 02 | يوكل إلى المرأة العديد من المهام الإدارية والقيادية العليا في المنظمة | 09 | 18 | 08 | 52 | 28 | 2.36 | 1.208 | محايد |
| 03 | تسهم المرأة في خلق بيئة تنظيمية فاعلة في المنظمة | 15 | 08 | 06 | 65 | 21 | 2.24 | 1.005 | محايد |
| 04 | تتمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية | 28 | 18 | 08 | 43 | 18 | 2.61 | 1.137 | موافق |
| 05 | تتولى المرأة أدوارا قيادية في غالبية البرامج التطويرية المطروحة في المنظمة | 28 | 31 | 08 | 38 | 10 | 2.90 | 1.108 | موافق |
| 06 | تقف المرأة وراء الأداء المتميز في المنظمة | 18 | 22 | 07 | 48 | 20 | 2.55 | 1.164 | موافق |
| 07 | تقف المرأة وراء الإنجاز العالي في المنظمة | 15 | 28 | 07 | 48 | 17 | 2.65 | 1.178 | موافق |
| 08 | تتمتع المرأة بأدوار قيادية في المنظمة أكثر من الرجل | 34 | 47 | 11 | 16 | 07 | 3.34 | 1.034 | موافق بشدة |
| 09 | دافعية المرأة نحو العمل أكثر من دافعية الرجل | 11 | 35 | 11 | 35 | 23 | 2.79 | 1.328 | موافق |
| | الدرجة الكلية للمحور | | | | | | 2.62 | 1.13 | موافق |

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الاستدلالي كالانحدار البسيط ومعاملات الارتباط لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية.

من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (18) وجود علاقة طردية بين متغير الخصائص القيادية عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.423)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الخصائص القيادية تفسر ما نسبته 17.9% من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (4.462) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وهذا ما جاء في الإطار النظري لأن القدرة على إدارة أي مؤسسة تتطلب العديد من الخصائص القيادية كالإقدام والمتابعة والحزم والمثابرة والخبرة والجرأة في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير الإداري.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

| المتغير المستقل | الارتباط (R) | القوة التفسيرية (R square) | قيمة T | مستوى الدلالة significance |
|------------------|--------------|----------------------------|--------|-------------------------------|
| الخصائص القيادية | 0.423 | 0.179 | 4.462 | 0.000 |

الفرضية الثانية: لا يوجد دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية.

من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (19) وجود علاقة طردية بين متغير المهارات القيادية عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.389)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 15.1 % من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (6.564) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وتعكس هذه النتيجة أيضا أهمية المهارات القيادية كالعامل الجماعي والاتصال والتفاوض والإقناع في تعزيز قدرتها على إدارة وتسيير المؤسسة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

| المتغير المستقل | الارتباط (R) | القوة التفسيرية (R square) | قيمة T | مستوى الدلالة significance |
|-------------------|--------------|----------------------------|--------|-------------------------------|
| المهارات القيادية | 0.389 | 0.151 | 6.564 | 0.000 |

الفرضية الثالثة: لا يوجد دلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية. من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (20) وجود علاقة طردية بين متغير استراتيجيات الإدارة عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.606)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 36.7% من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (12.098) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وتعكس هذه النتيجة أيضا ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة بأن الإدارة وتسيير المؤسسة العمومية يأتي على أنماط متعددة فمرة يكون شاملا ومرة يكون جزئيا، ومرة يأتي من رحم المؤسسة ومرة يكون مفروضا وقسريا، وعلى هذا الأساس تتنوع استراتيجيات الإدارة المستخدمة كالاتصال والتعاون والمشاركة والتوجيه والإرشاد.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

| المتغير المستقل | الارتباط (R) | القوة التفسيرية (R square) | قيمة T | مستوى الدلالة significance |
|------------------------|--------------|----------------------------|--------|-------------------------------|
| الاستراتيجيات الإدارية | 0.606 | 0.367 | 12.098 | 0.000 |

الفرضية الرابعة: لا يرتقي دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار (T) لمقارنة المتوسط الحسابي الفرضي (2.0) مع المتوسط الحسابي المحسوب وقد بينت النتائج قيمة أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي بلغت (2.456) فيما بلغت قيمة T (33.169) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة حيث يرتقي دور المرأة في القيادة إلى مستوى معقول بالنظر إلى المعوقات الموجودة.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرابعة على محور دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية

| المتغير المستقل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة T | مستوى الدلالة significance |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------------------|
| دور المرأة الجزائرية في القيادة | 2.456 | 0.294 | 2.0 | 33.169 | 0.000 |

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة.

يبين الجدول (22) نتائج الارتباط باستخدام اختبار بيرسون بين أبعاد القيادة والمتمثلة في العناصر الأربعة المذكورة سابقا، وكما تشير النتائج فإن جميع الأبعاد ترتبط بعلاقة موجبة تتراوح بين (0.429) في حدها الأدنى، وبين (0.678) في حدها الأعلى بين كل بعد من الأبعاد الأخرى، من خلال قيمة معامل الارتباط الموجبة وقيمة الدلالة الإحصائية التي تقل عن (0.000)، بمعنى آخر أن الأبعاد الرئيسية لقيادة المؤسسة العمومية منسجمة مع أدبيات الموضوع وطروحاته، وتدعم سلامة بناء الاستبيان ودرجة موثوقيته.

وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد قيادة المؤسسة العمومية في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (22): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة مقاسة باختبار بيرسون

(N=254, p≤5%)

| البعد | دور المرأة الجزائرية في القيادة | استراتيجيات الإدارة | المهارات القيادية | خصائص القيادة الأنثوية |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------|------------------------|
| خصائص القيادة الأنثوية | 0,429** 0,000 | 0,489** 0,000 | 0,678** 0,000 | 1 |
| المهارات القيادية | 0,495** 0,000 | 0,655** 0,000 | 1 | - |
| استراتيجيات الإدارة | 0,546** 0,000 | 1 | - | - |
| دور المرأة الجزائرية في القيادة | 1 | - | - | - |

يبين الجدول رقم (23) ملخصاً لبيانات متغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية، كما يبين الجدول النسب المئوية المجمعة لمستوى درجات الموافقة، حيث جاء المتوسط العام لدرجات الموافقة ليعكس قيمة عالية بلغت (1.91) فيما بلغت الموافقة بدرجة متوسطة (0.60)، في حين كانت الموافقة بدرجة متدنية (00) مما يدل على موافقة الباحثين بدرجة متوسطة على أبعاد الدراسة وتتمين دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية.

جدول رقم (23): ملخص لمتغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية

| البعد | درجة عالية | درجة متوسطة | درجة قليلة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------|------------|-------------|------------|-----------------|-------------------|
| خصائص القيادة الأنثوية | 2.53 | 0 | 0 | 2.53 | 1.15 |
| المهارات القيادية | 2.47 | 0 | 0 | 2.47 | 1.13 |
| استراتيجيات الإدارة | 0 | 2.38 | 0 | 2.38 | 1.92 |
| دور المرأة الجزائرية في القيادة | 2.62 | 0 | 0 | 2.62 | 1.13 |
| المتوسط العام للأبعاد الأربعة | 1.91 | 0.60 | 0 | 2.50 | 1.34 |

بناء على بيانات الدراسة ونتائج التحليل الخاصة بهذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة ارتباط إيجابية (0.678) عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى توافر خصائص قيادية متنوعة وفاعلة عند المرأة الجزائرية، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لخصائص القيادة الأنثوية (2.53) وانحراف معياري (1.15).
- 2- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية ودور المرأة الجزائرية في المؤسسات العمومية بمعامل ارتباط (0.655) بمعنى تمتع المرأة الجزائرية بقدرات قيادية مرتفعة ومتميزة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمهارات القيادية 2.47 وانحراف معياري (1.13).
- 3- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات الإدارة ودور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية بمعامل ارتباط (0.546) عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات الإدارة في المؤسسات العمومية (2.62) وانحراف معياري (1.92).
- 4- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدور المرأة الجزائرية في إدارة المؤسسات العمومية (2.62) وانحراف معياري (1.13).

خلاصة الفصل:

الحي الإداري بتيسمسيلت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يقوم بتقديم خدمات وبرامج مختلفة حيث تضم هذه المنظمة خمس مديريات مختلفة ومنسقة في تسييرها وهي تعتمد في تقديم خدماتها على عدد كبير من الموظفين ينتمون إلى الجنسين، وتؤكد النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن المرأة العاملة وبالرغم من الأعباء الإضافية التي تتحملها كالاهتمام بشؤون الأسرة وتربية الأبناء، تقف على مستوى متقدم من الخصائص والمهارات القيادية، وتستخدم استراتيجيات متنوعة وأن دورها في إدارة المؤسسة العمومية بارز وملحوظ، وهذا ما تبينه النتائج مما يدل على موافقة المبحوثين بدرجة مرتفعة على أبعاد الدراسة وتتمين دور المرأة الجزائرية في القيادة، ما عدا المحور الثالث الخاص باستراتيجيات الإدارة حيث كانت النتيجة متوسطة (محايدة).

خاتمة

خاتمة:

تعرف المجتمعات العربية العديد من التحولات العميقة، اجتماعية، ثقافية، اقتصادية وسياسية، خاصة أنها اندمجت في إطار ما يسمى بالعمولة التي أحدثت تغيرات في العديد من القضايا المجتمعية المرتبطة بالأساس بالتنمية والديمقراطية وصنع القرار وحقوق الإنسان ثم المساواة بين الجنسين، وتعتبر الجزائر من البلدان العربية التي تأثرت بهذه المتغيرات ولمسايرة هذه التحولات فإن الضرورة تستدعي إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل في اتخاذ وصنع القرار ويأتي هذا البحث للتعرف وتشخيص المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المرأة القائد في الإدارة الجزائرية ومن خلال الاستنتاجات للدراسة النظرية للبحث، فإن السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن يساعد السياق الاجتماعي في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الفرصة لإبداعاتها القيادية.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم دراسة وظائف حيوية للمرأة القائد في الإدارة وهي الإقدام، الحزم، الرؤية الواضحة، العمل الجماعي، مهارات الاتصال، التوجيه والدافعية وهي وظائف تعتمد الإدارة الحديثة عليها في نجاح أي مؤسسة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية.

من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه وجود علاقة طردية بين متغير الخصائص القيادية عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.423)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الخصائص القيادية تفسر ما نسبته 17.9 % من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (4.462) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وهذا ما جاء في الإطار النظري لأن القدرة على إدارة أي مؤسسة تتطلب العديد من الخصائص القيادية كالإقدام والمتابعة والحزم والمثابرة والخبرة والجرأة في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير الإداري.

الفرضية الثانية: لا يوجد دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية. من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه وجود علاقة طردية بين متغير المهارات القيادية عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.389)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 15.1 % من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (6.564) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وتعكس هذه النتيجة أيضا أهمية المهارات القيادية كالعامل الجماعي والاتصال والتفاوض.

الفرضية الثالثة: لا يوجد دلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية. من أجل اختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه وجود علاقة طردية بين متغير استراتيجيات الإدارة عند المرأة وقدرتها في قيادة المؤسسة العمومية تساوي (0.606)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 36.7 % من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة المؤسسة العمومية، ونظرا لأن قيمة T تساوي (12.098) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الجزائرية على دورها في قيادة المؤسسة العمومية، وتعكس هذه النتيجة أيضا ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة بأن الإدارة وتسيير المؤسسة العمومية يأتي على أنماط متعددة فمرة يكون شاملا ومرة يكون جزئيا، ومرة يأتي من رحم المؤسسة ومرة يكون مفروضا وقسريا، وعلى هذا الأساس تتنوع استراتيجيات الإدارة المستخدمة كالاتصال والتعاون والمشاركة والتوجيه والإرشاد.

الفرضية الرابعة: لا يرتقي دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار (T) لمقارنة المتوسط الحسابي الفرضي (2.0) مع المتوسط الحسابي المحسوب وقد بينت النتائج قيمة أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي بلغت (2.456) فيما بلغت قيمة T (33.169) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وقبول الفرضية البديلة حيث يرتقي دور المرأة في القيادة إلى مستوى معقول بالنظر إلى المعوقات الموجودة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة.

يبين الجدول (22) نتائج الارتباط باستخدام اختبار بيرسون بين أبعاد القيادة والمتمثلة في العناصر الأربعة المذكورة سابقا، وكما تشير النتائج فإن جميع الأبعاد ترتبط بعلاقة موجبة تتراوح بين (0.429) في حدها الأدنى، وبين (0.678) في حدها الأعلى بين كل بعد من الأبعاد الأخرى، من خلال قيمة معامل الارتباط الموجبة وقيمة الدلالة الإحصائية التي تقل عن (0.000)، بمعنى آخر أن الأبعاد الرئيسية لقيادة المؤسسة العمومية منسجمة مع أدبيات الموضوع وطروحاته، وتدعم سلامة بناء الاستبيان ودرجة موثوقيته.

وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد قيادة المؤسسة العمومية في المؤسسات المبحوثة.

نتائج الدراسة:

- المستوى التعليمي للمرأة القائد في الجزائر مرتفع.
- المرأة القيادية تتركز في قطاعات مقبولة اجتماعيا تتماشى مع أدوارها في المجتمع.
- نسبة القيادات بالنسبة لعدد العاملات ولعدد الإدارات وبالنسبة للرجال ضئيلة جدا.
- المرأة القيادية في الإدارة الجزائرية تواجه معوقات مختلفة أثناء أدائها لوظائفها القيادية.
- بالنسبة للخصائص والمهارات والأدوار القيادية الأثنوية فإن مستوى الاستجابة كانت مرتفعة وهذا دليل على التحسن ولو بنسبة ضئيلة في فرص وصول المرأة إلى مواقع اتخاذ القرار إلا أنه عليها أن تطور طرقها واستراتيجياتها الإدارية أكثر فأكثر من أجل اثبات جدارتها وأحقيتها بالمنصب العالي الممنوح لها.
- لقد بينت نتائج الدراسة من خلال ما جاء به المتوسط العام لدرجات الموافقة ليعكس قيمة عالية بلغت (1.91) على فقرات المحور الأول والثاني والرابع، فيما بلغت الموافقة بدرجة متوسطة (0.60) على أبعاد المحور الثالث مما يدل على موافقة المبحوثين بدرجة متوسطة على أبعاد الدراسة وتتمين دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية.

بناء على بيانات الدراسة ونتائج التحليل الخاصة بهذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية (0.678) عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى توافر خصائص قيادية متنوعة وفاعلة عند المرأة الجزائرية، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لخصائص القيادة الأثنوية (2.53) وانحراف معياري (1.15).
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية ودور المرأة الجزائرية في المؤسسات العمومية بمعامل ارتباط (0.655) بمعنى تتمتع المرأة الجزائرية بقدرات قيادية مرتفعة ومتميزة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمهارات القيادية 2.47 وانحراف معياري (1.13).
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات الإدارة ودور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسات العمومية بمعامل ارتباط (0.546) عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات الإدارة في المؤسسات العمومية (2.62) وانحراف معياري (1.92).
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدور المرأة الجزائرية في إدارة المؤسسات العمومية (2.62) وانحراف معياري (1.13).

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة وعلى المعلومات التي تم جمعها من خلال شقي الدراسة النظرية والميدانية، فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

- 1- تمكين المرأة الجزائرية كي تتقلد مناصب قيادية رفيعة في المؤسسات العمومية لقدرتها على القيادة كما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة.
- 2- النهوض بأوضاع المرأة الجزائرية كي تصبح شريكا فاعلا في الحياة الوظيفية من خلال وضع السياسات واتخاذ إجراءات استباقية لضمان مشاركة المرأة في عملية صنع القرار على المستويات الوظيفية.
- 3- بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى غياب الرجل في مؤسسات المرأة فإنه من الضروري أن تفتح هذه المؤسسات المجال أمام الجنس الآخر (رجال) للعمل في هذه المؤسسات.
- 4- ضرورة تقديم الدعم الحكومي المادي والمعنوي المناسب والمستمر للمرأة القيادية في الجزائر لضمان ديمومة عملها.
- 5- تشجيع التفكير الخلاق لدى المرأة من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع على حرية تفكير، وإطلاق طاقاتها الكامنة ورفع روحها المعنوية، والابتعاد عن استخدام قوانين وأساليب التنظيم الهرمي التقليدي.

- 6- توفير الدورات التدريبية في مختلف مجالات العمل من أجل إكساب المرأة الجزائرية المعرفة والمهارات المتنوعة التي تمكنها من رفع أدائها كما ونوعا.
- 7- اتخاذ إجراءات ملموسة لجعل الحياة المهنية والخاصة للمرأة أكثر توازنا من خلال تنفيذ وتشجيع خيارات العمل المرنة.
- 8- توفير فرص متكافئة للمرأة مع الرجل في التدريب المهني والتدريب التكنولوجي.
- 9- توفير فرص التطوير المهني للمرأة والتي تشمل الانضمام إلى شبكات رسمية وغير رسمية، وأنشطة تطوير العملاء، والبرامج الإرشادية التي تشمل النساء في المستويات كافة، بما في ذلك النساء اللاتي يعملن في المجالات غير التقليدية.
- 10- العمل على نشر الوعي حيال الأعراف والتقاليد والممارسات الاجتماعية التي تركز النظرة النمطية للمرأة وتقف عائقا حقيقيا أمام تقدمها ومساواتها، وإزالة الفجوة بين القوانين والواقع التطبيقي لضمان التطبيق الجيد لبعض القوانين المنصفة من النواحي الإدارية والقضائية، وتوعية المرأة بحقوقها.

آفاق الدراسة:

- المرأة العاملة والمناصب القيادية في الجزائر.
- تأثير ظاهرة السقف الزجاجي على قيادة المرأة في الدول العربية
- تفعيل دور المرأة وتمكينها قياديا.
- المرأة العاملة بين التطور والتحول من منظور قانون الوظيفة العمومية الجزائرية
- صناعة المرأة القائد
- دور الآليات الحكومية الجزائرية الجديدة في تمكين المرأة

لا اله الا الله
محمد رسول الله

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى بعيرة، الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، (منشورات جامعة قارون، بنغازي ليبيا، 1991).
- 2- أحمد الشامي، النسوية وما بعد النسوية، (المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة مصر، 2002).
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (دار الكتاب، مصر، 1998).
- 4- أسهان قصور، المرأة وحقوقها السياسية في الفقه الإسلامي، (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة مصر، 1996).
- 5- أشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011).
- 6- العاصمي مليكة، المرأة واشكالية الديمقراطية، قراءة في الواقع والخطاب، (افريقيا للنشر، الدار البيضاء المغرب 1991).
- 7- أميمة بكر، شيرين شكري، المرأة والجنود، (دار الفكر، ط 01، دمشق سوريا، 2002).
- 8- تاج عطا الله، بن عطية فاروق، العمل النسوي في الجزائر، (الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، نسخة بدون تاريخ).
- 9- جون بيليس، ستيف سميث، عولمة السياسة العالمية، (مركز الخليج للأبحاث، دبي الإمارات العربية المتحدة، 2004).
- 10- حريزي زكريا، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية، (كلية الحقوق، باتنة، 2010-2011).
- 11- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة لنظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، (دار حامد للنشر والتوزيع ط2، عمان الأردن، 2009).
- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، (المكتب الجامعي الحديث للطباعة، مصر، طبعة 1، 1998).
- 13- حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، (دار شباب الجامعة، مصر، نسخة بدون تاريخ).
- 14- حفيظة شقير، دليل المشاركة السياسية للنساء العربيات، (قسم الإعلام والنشر بالمعهد العربي لحقوق الإنسان، تونس، 2004).
- 15- د. أحمد محمود الخطيب و د. رداح محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، (دار الوراق للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2002).
- 16- رشيد حبابي، دليل الموظف العمومي، (دار النجاح، الجزائر، 2012).
- 17- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، (دار الهومة، الجزائر، 2002).
- 18- رفقي عوض عادل، المرأة وحماية البيئة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 1996).
- 19- سامية حسن الساعاتي، المرأة والمجتمع المعاصر، (الدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006).
- 20- سعود النمر، تنمية مهارات القيادة الإدارية، (مكتبة الطالب الجامعي، مكة المكرمة السعودية، 1998).
- 21- سعيد الأسدي ومروان إبراهيم، الإشراف التربوي، (الدار العلمية الدولية، ط 10، عمان الأردن، 2003).
- 22- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور أخلاقيات المهنة، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010/2009).

- 23- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، (ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 24- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (دار الحامد، عمان الأردن، 2005).
- 25- ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، (ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، 2001).
- 26 - ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (دار زهران، الأردن، 1997).
- 27 - عادل رمضان الزياي، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999).
- 28 - عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 20، (المكتبة العصرية والتوزيع، منصوره القاهرة، 2006).
- 29- عبد العزيز الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة، (ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1985).
- 30- عبد اللاوي مفيد، الإجراءات المتبعة لتنفيذ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر (مداخلة حول واقع النظام المحاسبي، واد سوف، ماي 2013).
- 31- عبد الناصر جابي، الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، (مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1999).
- 32- عبير طابيل فرحان البشايشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، (دار الحامد للنشر، ط1، عمان الأردن، 2008).
- 33- عدنان حسين، الجنوسة (الجندر)، (دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008).
- 34- عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، (مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة مصر، 2006).
- 35- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، (دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2012).
- 36 - علي عبد الفتاح محمد، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011).
- 37- علي مختار شنطاوي، الوجيز في القانون الإداري، (دار وائل للنشر، الجزائر، 2003، ص 414).
- 38- عواطف عبد الرحمان، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، (مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 1993).
- 39- غربي آسيا، تاريخ الحركة النسائية في العالم العربي، (منشورات مركز المرأة، بيروت، 2005).
- 40- فؤاد حجري، قانون الوظيف العمومي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 16).
- 41 - فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، (شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003-2004).
- 42- كينيت أ.كيم، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، (دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2010).
- 43- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات، (ط1، دار الكندي، الأردن، 2004).

- 45- محمد الصالح فنينش، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية، (ط2، السنة الجامعي 2007-2008).
- 46- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004).
- 47- محمد جمال كفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة مصر، 2007).
- 48- محمد حسن علي، أحمد فاروق الحميلي، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة، (دار الكتب القانونية، مصر، 2004).
- 49- محمد علي السالم عياد الحلبي، مبدأ المساواة في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002).
- 50- محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية، القادة هل يولدون أو يصنعون، (دار الراتب الجامعية، ط1، عمان الأردن، 1999).
- 51- محمد يوسف المعداوي، الوظيفة العامة في نظم المقارنة والتشريع الجزائري، (ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 1988).
- 52- محمود سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، (دار الوفاء للنشر، دمشق سوريا، 2002).
- 53- محمود فوزي حلوة، تنمية المرأة العربية، (مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2007).
- 54- مصطفى كمال نبيل، النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، المرأة في المجال العام، (دار الساقى، بيروت، 2005).
- 55- معالم سعاد، ضمانات حق الإنسان في تولي الوظائف العامة، (شهادة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012).
- 56- منال فنجان علك، مبدأ عدم التمييز ضد المرأة في القانون الدولي والشريعة الإسلامية، (منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009).
- 57- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001).
- 58- هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، (دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010).
- 59- هالة كمال، موسوعة النساء والثقافات الإسلامية، (مؤسسة المرأة والذاكرة، القاهرة، 2006).
- 60- هبة رؤوف عزت، المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، (دار المعرفة، بولوجين الجزائر، 2001).
- 61- ياسر العتيبي، الذكاء العاطفي في القيادة والإدارة، (دار الفكر، سوريا، 2003).

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 62- ببة إيمان، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2011-2012).
- 63- بوبكر حفظ الله، تطور جيش التحرير الوطني 54-62، (مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002).
- 64- بولقlic فريدة، الوظيفة التمثيلية للبرلمان الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون الجزائر، 2012-2013).
- 65- سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995-1996).
- 66- طالبي سرور، حماية حقوق المرأة في التشريعات الجزائرية مقارنة مع اتفاقيات حقوق الانسان، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، 1999-2000).
- 67- طيبوني أميرة، الإطار القانوني للتمثيل السياسي للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون الجزائر، 2011-2012).
- 68- عبد الهادي بالفتحي، المركز القانوني للوالي في الإدارة الجزائرية، (رسالة ماجستير في القانون العام، المؤسسات السياسية والإدارية، قسنطينة، 2011).
- 69- غانم لحسن، الحماية الدستورية للحقوق السياسية للمرأة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2012-2013).
- 70 - كلثوم بوخروبة، النظام القانوني للموظف السامي في الجزائر، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1990).
- 71- مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ظهور القانون الأساسي للعامل للعامل، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011).
- 72- معالم سعاد، ضمانات حق الإنسان في تولي الوظائف العامة، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013).
- 73- مكاشة مريم، وضعية المرأة في قانون العمل الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون الجزائر، 2010-2011).
- 74 - نعيمة سمينة، دور المرأة المغاربية في التنمية السياسية المحلية وعلاقتها بأنظمة الحكم، (مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق، 2010-2011).

الملتقيات:

- 75- الأستاذ اسماعيل جوامع والأستاذة فايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية... رؤية محاسبية، (الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012)
- 76- مها أبو عين، أثر التنشئة الاجتماعية العربية على المستوى التعليمي للمرأة، (ملتقى تعزيز دور المرأة في التنمية، فلسطين، 18-19 سبتمبر 2003).
- 77- نصيرة حداد، المقاوله النسوية في الجزائر تجمع للنمو والتطور الاجتماعي، (مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاوله، 2013).

القرارات والمراسيم والقوانين:

- 78- قانون الانتخابات رقم 01/12 المؤرخ في: 2012/01/12، الجريدة الرسمية رقم: 01
- 79- الأمر 66-133 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (02 جوان 1966، العدد 46)
- 80- الأمر 35/76 المؤرخ في: 1976/10/23 الخاص بقانون التوجيهي للتربية الوطنية
- 81- الأمر رقم: 03-06 الصادر بتاريخ: 2006.07.15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، 2006
- 82- الأمر رقم: 90-226، المتضمن حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم (25 جويلية 1990، العدد 46)
- 83- دستور الجزائر 1963، (الجريدة الرسمية رقم 64 المؤرخة في 10.09.1963)
- 84- القانون العضوي 03/12 المؤرخ في: 2012.01.12 يحدد كفايات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة جريدة رسمية رقم: 01
- 85- القانون العضوي رقم: 03/12 الخاص بالانتخابات في الجزائر، 2012
- 86- المرسوم رقم: 05-01 المتعلق بقانون الجنسية الجزائرية الصادر بتاريخ: 27 فيفري 2005
- 87- المرسوم رقم: 69-148 المتضمن تحديد شروط توظيف المستخدمين الأجانب في مصالح الدولة والهيئات العمومية الصادر بتاريخ: 10 أكتوبر 1969

المجلات:

- 88- حمادة محمد شطا، تعريف الوظيفة العامة، (مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986).
- 89- خالد حساني، حماية الحقوق السياسية للمرأة في التشريع الجزائري، (مجلة المجلس الدستوري العدد: 02، 2013).
- 90- خالد حساني، حماية الحقوق السياسية للمرأة في التشريع الجزائري، (مجلة المجلس الدستوري، العدد 02، 2013).
- 91- نورة فرج المساعد، الحركة النسوية واتجاهاتها، (المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 71، الأردن، 2000).

مواقع الانترنت:

<http://www.hrdiscussion.com/hr8498>

قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

الرقم:...../2018

تحية طيبة وبعد....

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة بعنوان: " فرص تقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات العمومية" دراسة حالة الحي الإداري بولاية تيسمسيلت (خمس مديريات)، فنأمل منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان علما بأن البيانات التي ستقدمها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
.... شاكرين لكم تعاونكم

الطالبات:

العيّش صفيّة

حافظ حياة

ملاحظات: الاستبيان الذي بين يديك يقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يشتمل على (07) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيب، ويرجى منك اختيار البديل الذي ينسجم مع حالتك الشخصية من خلال وضع إشارة (X) في الموقع المخصص لذلك.

القسم الثاني: يشتمل على (39) فقرة تتناول خصائص ومهارات واستراتيجيات المرأة القيادية، يرجى منك وضع إشارة (X) أمام كل فقرة في المستوى الذي يناسب رأيك.

القسم الأول

البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:

- الجنس:

ذكر أنثى

- الحالة العائلية:

متزوج (ة) أعزب (ة)

- العمر:

من 18-30 سنة من 31-40 سنة

من 41-50 سنة من 51 سنة فما فوق

- الخبرة الوظيفية:

أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 16 سنة

- المؤهلات العلمية:

ثانوي جامعي

ماجستير دكتوراه

- الرتبة:

مدير رئيس مصلحة

رئيس مكتب موظف عادي

- مكان العمل:

مديرية المجاهدين

مديرية التربية

مديرية النقل

مديرية الهندسة المعمارية والبناء والتعمير

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

القسم الثاني

يتناول القسم الثاني محاور الدراسة الرئيسية وهي:

المحور الأول: خصائص القيادة الأنثوية في المؤسسات الجزائرية

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | تميز القيادة الأنثوية بالإقدام والمتابعة | | | | | |
| 02 | تميز القيادة الأنثوية بالحزم والمثابرة | | | | | |
| 03 | تمتاز المرأة باستعدادها التام للتطوير والنمو في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 04 | تهتم المرأة ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي | | | | | |
| 05 | تعمل المرأة على تطوير قدرات ومهارات المرؤوسين | | | | | |
| 06 | تهتم المرأة بالحاجات الإنسانية للأفراد الذين يعملون بمعيّتها | | | | | |
| 07 | تعتبر المرأة أكثر جرأة من الرجل في معالجة مشاكل المؤسسة العمومية | | | | | |
| 08 | تهتم المرأة بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع مستوى العمل | | | | | |
| 09 | تهتم المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل | | | | | |
| 10 | تمارس المرأة سلطتها بالاعتماد على الخبرة | | | | | |
| 11 | تتمتع المرأة بقدرات تأثيرية عالية على الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتها | | | | | |
| 12 | تمتلك المرأة رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ للعملية التنظيمية | | | | | |

المحور الثاني: المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 13 | تؤمن المرأة بالعمل الجماعي في القيادة | | | | | |
| 14 | تتمتع المرأة بمهارات اتصال عالية في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 15 | تتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال | | | | | |
| 16 | تتمتع المرأة بمستويات عالية من مهارات التفاوض والإقناع | | | | | |
| 17 | تعمل المرأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 18 | تتمتع المرأة بمهارات عالية في تنسيق أنشطة الأفراد والجماعات | | | | | |
| 19 | تحافظ المرأة على حافزية الافراد الذين تشرف على أعمالهم | | | | | |
| 20 | المرأة قادرة على التخطيط لأنشطة المؤسسة العمومية المختلفة بصورة سليمة | | | | | |
| 21 | المرأة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الظروف الصعبة | | | | | |
| 22 | المرأة قادرة على توجيه ومتابعة أداء مرؤوسيهها بشكل فعال | | | | | |

المحور الثالث: استراتيجيات الإدارة التي تستخدمها المرأة الجزائرية في المؤسسة العمومية

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 23 | تستخدم المرأة طرق الاتصال والتعليم في القيادة | | | | | |
| 24 | تستخدم المرأة التعاون والمشاركة في القيادة | | | | | |
| 25 | تستخدم المرأة أسلوب التوجيه في القيادة | | | | | |
| 26 | تستخدم المرأة أسلوب الإكراه في القيادة | | | | | |
| 27 | تستخدم المرأة أسلوب التشجيع ورفع المعنوية في القيادة | | | | | |
| 28 | تستخدم المرأة الأسلوب العقلاني لحل المشاكل أثناء قيادتها للمنظمة | | | | | |
| 29 | تتعامل المرأة مع المقاومة للمنظمة بحكمة وتأني | | | | | |
| 30 | تقوم المرأة بتطوير استراتيجيات مناسبة لتنفيذ العملية التنظيمية | | | | | |

المحور الرابع: دور المرأة الجزائرية في قيادة المؤسسة العمومية

| الرقم | الفقرات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 31 | تمتع المرأة بمكانة مرموقة في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 32 | يوكل إلى المرأة العديد من المهام الإدارية والقيادية العليا في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 33 | تسهم المرأة في خلق بيئة تنظيمية فاعلة في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 34 | تمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية | | | | | |
| 35 | تتولى المرأة أدوارا قيادية في غالبية البرامج التطويرية المطروحة في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 36 | تقف المرأة وراء الأداء المتميز في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 37 | تقف المرأة وراء الإنجاز العالي في المؤسسة العمومية | | | | | |
| 38 | تمتع المرأة بأدوار قيادية في المؤسسة العمومية أكثر من الرجل | | | | | |
| 39 | دافعية المرأة نحو العمل أكثر من دافعية الرجل | | | | | |

| | N | | Mean | Median | Std. Deviation | Minimum | Max |
|--|-------|---------|------|--------|----------------|---------|-----|
| | Valid | Missing | | | | | |
| تتميز القيادة الأنثوية بالإقدام والمتابعة | 115 | 0 | 2,33 | 2,00 | 1,082 | 1 | |
| تتميز القيادة الأنثوية بالحزم والمثابرة | 115 | 0 | 2,43 | 2,00 | 1,093 | 1 | |
| تمتاز المرأة باستعدادها التام للتطوير والنمو في المنظمة | 115 | 0 | 2,15 | 2,00 | 1,028 | 1 | |
| تهتم المرأة ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي | 115 | 0 | 2,33 | 2,00 | 1,024 | 1 | |
| تعمل المرأة على تطوير قدرات ومهارات المرؤوسين | 115 | 0 | 2,68 | 2,00 | 1,203 | 1 | |
| تهتم المرأة بالحاجات الانسانية للأفراد الذين يعملون بمعينتها | 115 | 0 | 2,12 | 2,00 | 1,053 | 1 | |
| تعتبر المرأة أكثر جراءة من الرجل في معالجة مشاكل المنظمة | 115 | 0 | 2,79 | 3,00 | 1,294 | 1 | |
| تهتم المرأة بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع مستوى العمل | 115 | 0 | 2,26 | 2,00 | 1,044 | 1 | |
| تهتم المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل | 115 | 0 | 3,32 | 4,00 | 1,301 | 1 | |
| تمارس المرأة سلطتها بالاعتماد على الخبرة | 115 | 0 | 2,80 | 2,00 | 1,230 | 1 | |
| تتمتع المرأة بقدرات تأثيرية عالية على الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتها | 115 | 0 | 2,65 | 2,00 | 1,271 | 1 | |
| تمتلك المرأة رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ للعملية التنظيمية | 115 | 0 | 2,57 | 2,00 | 1,178 | 1 | |

Frequency Table

تتميز القيادة الأنثوية بالإقدام والمتابعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 18,3 |
| موافق | 61 | 53,0 | 53,0 | 71,3 |
| لا أوافق بشدة | 14 | 12,2 | 12,2 | 83,5 |
| لا أوافق | 12 | 10,4 | 10,4 | 93,9 |
| محايد | 7 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 20 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| موافق | 54 | 47,0 | 47,0 | 64,3 |
| Valid لا أوافق بشدة | 19 | 16,5 | 16,5 | 80,9 |
| لا أوافق | 16 | 13,9 | 13,9 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تمتاز المرأة باستعدادها التام للتطوير والنمو في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 33 | 28,7 | 28,7 | 28,7 |
| موافق | 49 | 42,6 | 42,6 | 71,3 |
| Valid لا أوافق بشدة | 19 | 16,5 | 16,5 | 87,8 |
| لا أوافق | 11 | 9,6 | 9,6 | 97,4 |
| محايد | 3 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المرأة ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 17 | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| موافق | 67 | 58,3 | 58,3 | 73,0 |
| Valid لا أوافق بشدة | 13 | 11,3 | 11,3 | 84,3 |
| لا أوافق | 12 | 10,4 | 10,4 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المرأة على تطوير قدرات ومهارات المروسين

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |

| | | | | |
|---------------|-----|-------|-------|-------|
| موافق | 49 | 42,6 | 42,6 | 56,5 |
| لا أوافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 70,4 |
| لا أوافق | 24 | 20,9 | 20,9 | 91,3 |
| محايد | 10 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المرأة بالحاجات الانسانية للأفراد الذين يعملون بمعيتها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 30 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| موافق | 62 | 53,9 | 53,9 | 80,0 |
| Valid لا أوافق بشدة | 8 | 7,0 | 7,0 | 87,0 |
| لا أوافق | 9 | 7,8 | 7,8 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تعتبر المرأة أكثر جرأة من الرجل في معالجة مشاكل المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 23 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| موافق | 30 | 26,1 | 26,1 | 46,1 |
| Valid لا أوافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 64,3 |
| لا أوافق | 30 | 26,1 | 26,1 | 90,4 |
| محايد | 11 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المرأة بالأفكار الجديدة التي تساهم في رفع مستوى العمل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 27 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| موافق | 51 | 44,3 | 44,3 | 67,8 |
| Valid لا أوافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 86,1 |
| لا أوافق | 12 | 10,4 | 10,4 | 96,5 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 4 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| موافق | 24 | 20,9 | 20,9 | 31,3 |
| لا أوافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 47,0 |
| لا أوافق | 37 | 32,2 | 32,2 | 79,1 |
| محايد | 24 | 20,9 | 20,9 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تمارس المرأة سلطتها بالاعتماد على الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| موافق | 50 | 43,5 | 43,5 | 53,9 |
| لا أوافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 67,8 |
| لا أوافق | 23 | 20,0 | 20,0 | 87,8 |
| محايد | 14 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بقدرات تأثيرية عالية على الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 18,3 |
| موافق | 43 | 37,4 | 37,4 | 55,7 |
| لا أوافق بشدة | 19 | 16,5 | 16,5 | 72,2 |
| لا أوافق | 19 | 16,5 | 16,5 | 88,7 |
| محايد | 13 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تمتلك المرأة رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ للعملية التنظيمية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 19 | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| موافق | 48 | 41,7 | 41,7 | 58,3 |
| لا أوافق بشدة | 22 | 19,1 | 19,1 | 77,4 |
| لا أوافق | 16 | 13,9 | 13,9 | 91,3 |
| محايد | 10 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

| | N | | Mean | Median | Std. Deviation | Minimum |
|--|-------|---------|------|--------|----------------|---------|
| | Valid | Missing | | | | |
| تؤمن المرأة بالعمل الجماعي في القيادة | 115 | 0 | 2,35 | 2,00 | 1,192 | 1 |
| تتمتع المرأة بمهارات اتصال عالية في المنظمة | 115 | 0 | 2,26 | 2,00 | ,974 | 1 |
| تتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال | 115 | 0 | 2,88 | 3,00 | 1,271 | 1 |
| تتمتع المرأة بمستويات عالية من مهارات التفاوض والإقناع | 115 | 0 | 2,25 | 2,00 | ,990 | 1 |
| تعمل المرأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة | 115 | 0 | 2,38 | 2,00 | 1,159 | 1 |
| تتمتع المرأة بمهارات عالية في تنسيق أنشطة الأفراد والجماعات | 115 | 0 | 2,29 | 2,00 | 1,007 | 1 |
| تحافظ المرأة على حافزية الأفراد الذين نشرف على أعمالهم | 115 | 0 | 2,31 | 2,00 | 1,127 | 1 |
| المرأة قادرة على التخطيط لأنشطة المنظمة المختلفة بصورة سليمة | 115 | 0 | 2,80 | 2,00 | 1,279 | 1 |
| المرأة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الظروف الصعبة | 115 | 0 | 2,65 | 2,00 | 1,178 | 1 |
| المرأة قادرة على توجيه ومتابعة أداء مرؤوسيه بشكل فعال | 115 | 0 | 2,50 | 2,00 | 1,103 | 1 |

تؤمن المرأة بالعمل الجماعي في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 25 | 21,7 | 21,7 | 21,7 |
| موافق | 58 | 50,4 | 50,4 | 72,2 |
| لا أوافق بشدة | 9 | 7,8 | 7,8 | 80,0 |
| لا أوافق | 13 | 11,3 | 11,3 | 91,3 |
| محايد | 10 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بمهارات اتصال عالية في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| موافق | 74 | 64,3 | 64,3 | 78,3 |
| لا أوافق بشدة | 10 | 8,7 | 8,7 | 87,0 |
| لا أوافق | 9 | 7,8 | 7,8 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| موافق | 32 | 27,8 | 27,8 | 43,5 |
| لا أوافق بشدة | 25 | 21,7 | 21,7 | 65,2 |
| لا أوافق | 26 | 22,6 | 22,6 | 87,8 |
| محايد | 14 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بمستويات عالية من مهارات التفاوض والإقناع

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 20 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| موافق | 66 | 57,4 | 57,4 | 74,8 |
| لا أوافق بشدة | 14 | 12,2 | 12,2 | 87,0 |
| لا أوافق | 10 | 8,7 | 8,7 | 95,7 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 5 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المرأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 23 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| موافق | 56 | 48,7 | 48,7 | 68,7 |
| لا أوافق بشدة | 14 | 12,2 | 12,2 | 80,9 |
| لا أوافق | 13 | 11,3 | 11,3 | 92,2 |
| محايد | 9 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بمهارات عالية في تنسيق أنشطة الأفراد والجماعات

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| موافق | 69 | 60,0 | 60,0 | 75,7 |
| لا أوافق بشدة | 10 | 8,7 | 8,7 | 84,3 |
| لا أوافق | 13 | 11,3 | 11,3 | 95,7 |
| محايد | 5 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تحافظ المرأة على حافزية الأفراد الذين تشرف على أعمالهم

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 24 | 20,9 | 20,9 | 20,9 |
| موافق | 60 | 52,2 | 52,2 | 73,0 |
| لا أوافق بشدة | 9 | 7,8 | 7,8 | 80,9 |
| لا أوافق | 15 | 13,0 | 13,0 | 93,9 |
| محايد | 7 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

المرأة قادرة على التخطيط لأنشطة المنظمة المختلفة بصورة سليمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| موافق | 52 | 45,2 | 45,2 | 55,7 |
| لا أوافق بشدة | 17 | 14,8 | 14,8 | 70,4 |
| لا أوافق | 15 | 13,0 | 13,0 | 83,5 |
| محايد | 19 | 16,5 | 16,5 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

المرأة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الظروف الصعبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 17 | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| موافق | 46 | 40,0 | 40,0 | 54,8 |
| لا أوافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 73,0 |
| لا أوافق | 22 | 19,1 | 19,1 | 92,2 |
| محايد | 9 | 7,8 | 7,8 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

المرأة قادرة على توجيه ومتابعة أداء مرؤوسيه بشكل فعال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| موافق | 52 | 45,2 | 45,2 | 60,9 |
| لا أوافق بشدة | 20 | 17,4 | 17,4 | 78,3 |
| لا أوافق | 19 | 16,5 | 16,5 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

المحور الثالث

| | N | | Mean | Median | Std. Deviation | Minimum |
|--|-------|---------|------|--------|----------------|---------|
| | Valid | Missing | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|-----|---|------|------|-------|---|
| تستخدم المرأة طرق الاتصال والتعليم في القيادة | 115 | 0 | 2,29 | 2,00 | 1,007 | 1 |
| تستخدم المرأة التعاون والمشاركة في القيادة | 115 | 0 | 2,25 | 2,00 | ,887 | 1 |
| تستخدم المرأة أسلوب التوجيه في القيادة | 115 | 0 | 2,16 | 2,00 | ,854 | 1 |
| تستخدم المرأة أسلوب الإكراه في القيادة | 115 | 0 | 3,40 | 3,00 | 1,091 | 1 |
| تستخدم المرأة أسلوب التشجيع ورفع المعنوية في القيادة | 115 | 0 | 2,17 | 2,00 | ,868 | 1 |
| تستخدم المرأة الأسلوب العقلاني لحل المشاكل أثناء قيادتها للمنظمة | 115 | 0 | 2,26 | 2,00 | ,947 | 1 |
| تتعامل المرأة مع المقاومة بحكمة وتأتي | 115 | 0 | 2,33 | 2,00 | ,925 | 1 |
| تقوم المرأة بتطوير استراتيجيات مناسبة لتنفيذ العملية التنظيمية | 115 | 0 | 2,47 | 2,00 | 1,079 | 1 |

تستخدم المرأة طرق الاتصال والتعليم في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 15 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| موافق | 75 | 65,2 | 65,2 | 78,3 |
| لا أوافق بشدة | 10 | 8,7 | 8,7 | 87,0 |
| لا أوافق | 7 | 6,1 | 6,1 | 93,0 |
| محايد | 8 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المرأة التعاون والمشاركة في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 13 | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| موافق | 78 | 67,8 | 67,8 | 79,1 |
| لا أوافق بشدة | 9 | 7,8 | 7,8 | 87,0 |
| لا أوافق | 12 | 10,4 | 10,4 | 97,4 |
| محايد | 3 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المرأة أسلوب التوجيه في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| موافق | 74 | 64,3 | 64,3 | 80,0 |
| لا أوافق بشدة | 13 | 11,3 | 11,3 | 91,3 |

| | | | | |
|----------|-----|-------|-------|-------|
| لا أوافق | 7 | 6,1 | 6,1 | 97,4 |
| محايد | 3 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المرأة أسلوب الإكراه في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 4 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| موافق | 22 | 19,1 | 19,1 | 22,6 |
| لا أوافق بشدة | 33 | 28,7 | 28,7 | 51,3 |
| لا أوافق | 36 | 31,3 | 31,3 | 82,6 |
| محايد | 20 | 17,4 | 17,4 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المرأة أسلوب التشجيع ورفع المعنوية في القيادة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| موافق | 79 | 68,7 | 68,7 | 82,6 |
| لا أوافق بشدة | 9 | 7,8 | 7,8 | 90,4 |
| لا أوافق | 7 | 6,1 | 6,1 | 96,5 |
| محايد | 4 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تستخدم المرأة الأسلوب العقلاني لحل المشاكل أثناء قيادتها للمنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 20 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| موافق | 63 | 54,8 | 54,8 | 72,2 |
| لا أوافق بشدة | 16 | 13,9 | 13,9 | 86,1 |
| لا أوافق | 14 | 12,2 | 12,2 | 98,3 |
| محايد | 2 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتعامل المرأة مع المقاومة بحكمة وتأنى

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 14 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| موافق | 69 | 60,0 | 60,0 | 72,2 |
| لا أوافق بشدة | 14 | 12,2 | 12,2 | 84,3 |
| لا أوافق | 16 | 13,9 | 13,9 | 98,3 |
| محايد | 2 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم المرأة بتطوير استراتيجيات مناسبة لتنفيذ العملية التنظيمية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 10 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| موافق | 72 | 62,6 | 62,6 | 71,3 |
| لا أوافق بشدة | 13 | 11,3 | 11,3 | 82,6 |
| لا أوافق | 9 | 7,8 | 7,8 | 90,4 |
| محايد | 11 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

المحور الرابع

| | N | | Mean | Median | Std. Deviation | Minimum |
|--|-------|---------|------|--------|----------------|---------|
| | Valid | Missing | | | | |
| تتمتع المرأة بمكانة مرموقة في المنظمة | 115 | 0 | 2,12 | 2,00 | ,975 | |
| يوكل إلى المرأة العديد من المهام الإدارية والقيادية العليا في المنظمة | 115 | 0 | 2,36 | 2,00 | 1,208 | |
| تتمتع المرأة في خلق بيئة فاعلة في المنظمة | 115 | 0 | 2,24 | 2,00 | 1,005 | |
| تتمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية | 115 | 0 | 2,61 | 2,00 | 1,137 | |
| تتولى المرأة أدوارا قيادية في غالبية البرامج التطويرية المطروحة في المنظمة | 115 | 0 | 2,90 | 3,00 | 1,108 | |
| تقف المرأة وراء الأداء المتميز في المنظمة | 115 | 0 | 2,55 | 2,00 | 1,164 | |
| تقف المرأة وراء الإنجاز العالي في المنظمة | 115 | 0 | 2,65 | 2,00 | 1,178 | |
| تتمتع المرأة بأدوار قيادية في المنظمة أكثر من الرجل | 115 | 0 | 3,34 | 4,00 | 1,034 | |
| دافعية المرأة نحو العمل أكثر من دافعية الرجل | 115 | 0 | 2,79 | 2,00 | 1,328 | |

تتمتع المرأة بمكانة مرموقة في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 24 | 20,9 | 20,9 | 20,9 |
| موافق | 71 | 61,7 | 61,7 | 82,6 |
| لا أوافق بشدة | 8 | 7,0 | 7,0 | 89,6 |
| لا أوافق | 6 | 5,2 | 5,2 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

يوكل إلى المرأة العديد من المهام الإدارية والقيادية العليا في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 28 | 24,3 | 24,3 | 24,3 |
| موافق | 52 | 45,2 | 45,2 | 69,6 |
| لا أوافق بشدة | 9 | 7,8 | 7,8 | 77,4 |
| لا أوافق | 18 | 15,7 | 15,7 | 93,0 |
| محايد | 8 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة في خلق بيئة فاعلة في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 21 | 18,3 | 18,3 | 18,3 |
| موافق | 65 | 56,5 | 56,5 | 74,8 |
| لا أوافق بشدة | 15 | 13,0 | 13,0 | 87,8 |
| لا أوافق | 8 | 7,0 | 7,0 | 94,8 |
| محايد | 6 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| موافق | 43 | 37,4 | 37,4 | 53,0 |
| لا أوافق بشدة | 28 | 24,3 | 24,3 | 77,4 |
| لا أوافق | 18 | 15,7 | 15,7 | 93,0 |
| محايد | 8 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتولى المرأة أدوارا قيادية في غالبية البرامج التطويرية المطروحة في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 10 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| موافق | 38 | 33,0 | 33,0 | 41,7 |
| لا أوافق بشدة | 28 | 24,3 | 24,3 | 66,1 |
| لا أوافق | 31 | 27,0 | 27,0 | 93,0 |
| محايد | 8 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تقف المرأة وراء الأداء المتميز في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 20 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| موافق | 48 | 41,7 | 41,7 | 59,1 |
| لا أوافق بشدة | 18 | 15,7 | 15,7 | 74,8 |
| لا أوافق | 22 | 19,1 | 19,1 | 93,9 |
| محايد | 7 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تقف المرأة وراء الإنجاز العالي في المنظمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 17 | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| موافق | 48 | 41,7 | 41,7 | 56,5 |
| لا أوافق بشدة | 15 | 13,0 | 13,0 | 69,6 |
| لا أوافق | 28 | 24,3 | 24,3 | 93,9 |
| محايد | 7 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

تتمتع المرأة بأدوار قيادية في المنظمة أكثر من الرجل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 7 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| موافق | 16 | 13,9 | 13,9 | 20,0 |
| لا أوافق بشدة | 34 | 29,6 | 29,6 | 49,6 |
| لا أوافق | 47 | 40,9 | 40,9 | 90,4 |
| محايد | 11 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

دافعية المرأة نحو العمل أكثر من دافعية الرجل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 23 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| موافق | 35 | 30,4 | 30,4 | 50,4 |
| لا أوافق بشدة | 11 | 9,6 | 9,6 | 60,0 |
| لا أوافق | 35 | 30,4 | 30,4 | 90,4 |
| محايد | 11 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-------|-------|----------------|-----|
| x1x12 | 30,43 | 6,959 | 115 |
| y1y10 | 24,68 | 7,152 | 115 |
| z1z8 | 19,32 | 5,172 | 115 |
| w1w9 | 23,57 | 6,687 | 115 |
| total | 97,99 | 21,147 | 115 |

Correlations

| | | x1x12 | y1y10 | z1z8 | w1w9 | total |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x1x12 | Pearson Correlation | 1 | ,678** | ,489** | ,429** | ,813** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| y1y10 | Pearson Correlation | ,678** | 1 | ,655** | ,495** | ,878** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| z1z8 | Pearson Correlation | ,489** | ,655** | 1 | ,546** | ,800** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| w1w9 | Pearson Correlation | ,429** | ,495** | ,546** | 1 | ,758** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| total | Pearson Correlation | ,813** | ,878** | ,800** | ,758** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الانحدار الخطي البسيط

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
|-------|-------------------|-------------------|--------|

| | | | |
|---|---------------------|---|-------|
| 1 | t2, t1 ^b | . | Enter |
|---|---------------------|---|-------|

- a. Dependent Variable: t3
b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,423 ^a | ,179 | ,164 | ,84901 |

a. Predictors: (Constant), t2, t1

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 17,563 | 2 | 8,782 | 12,183 | ,000 ^b |
| Residual | 80,732 | 112 | ,721 | | |
| Total | 98,296 | 114 | | | |

- a. Dependent Variable: t3
b. Predictors: (Constant), t2, t1

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,172 | ,263 | | 4,462 | ,000 |
| t1 | ,196 | ,101 | ,185 | 1,934 | ,056 |
| t2 | ,300 | ,094 | ,306 | 3,192 | ,002 |

a. Dependent Variable: t3

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,389 ^a | ,151 | ,144 | ,85925 |

a. Predictors: (Constant), t2

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 14,867 | 1 | 14,867 | 20,137 | ,000 ^b |
| Residual | 83,428 | 113 | ,738 | | |
| Total | 98,296 | 114 | | | |

a. Dependent Variable: t3

b. Predictors: (Constant), t2

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,453 | ,221 | | 6,564 | ,000 |
| t2 | ,382 | ,085 | ,389 | 4,487 | ,000 |

معامل الثبات

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,917 | 39 |

