

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم : علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بعنوان

المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب  
القيادية  
من وجهة نظر موظفات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
- الجزائر -

من إعداد الطالبة: نصيرة مولاي عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً .....

مشرفاً .....

مناقشا .....

د / رميلة العمور

أ / لويذة بهاز

أ / حنان عجيلة

الموسم الجامعي: 2017/2016م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم : علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بعنوان

المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب  
القيادية

من وجهة نظر موظفات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
- الجزائر -

من إعداد الطالبة: نصيرة مولاي عمار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً .....

مشرفاً .....

مناقشا .....

د / رميلة العمور

أ / لويذة بهاز

أ / حنان عجيلة

الموسم الجامعي: 2017/2016م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ

مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ

أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ))

الآية 97 سورة النحل

صدق الله العظيم



إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله و أسكنه جنات الفردوس .  
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها  
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.  
إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه أينما وجدوا.  
إلى زملائي في الحياة أينما كانوا.  
إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.  
إلى الأستاذة المشرفة لويذة بهاز ، أخي أحمد ، زينب ، سمية .، إلى أساتذتي  
الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.  
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا  
وجه الله و منفعة الناس.  
إليكم أهدي ثمرة عملي هذا.



# شكر وتقدير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة  
لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر  
فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل  
العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذتي الكريمة المشرفة على هذا البحث الأستاذة لويزة  
بهاز، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما أكتب ثم توجيهي إلى الصواب  
بأرق عبارة و أطف إشارة، فلها مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة : الدكتور عبد الحميد بوخاري ، الدكتور حوتية عمر  
و الأستاذ حنيش فتحي ، و لكل عمال وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
وأخص بالذكر : الأستاذ فريد بوزيد ، رفيقة دحماني ، زهرة ، فريدة ، شهرزاد  
عبد الحق ، و كل الزملاء و كل من قدم لي مساعدة معنوية أو فائدة أو  
أعاني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان  
حسناتهم.

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية و لتحقيق أهداف الدراسة و جمع المعلومات تم استخدام الاستبيان و توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 37 موظفة في الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر .ولتحليل البيانات و الإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها تم إستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلومالإجتماعية ( spss ) و الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الإنحـراف المعياري، لعينتين مستقلتين T test و إختبارالتباين ANOVA .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود تأثير بدرجة متوسطة للمحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية ، كما أشارت النتائج أن أكثرها تأثيرا هي بالترتيب : التأهيل و التدريب ، الثقافة التنظيمية ، صعوبات العمل ، الترقية و التحفيز .. لذلك على الوزارة تشجيع المرأة على حضور الدورات التدريبية و تقريبها من أماكن عملهاوكذا تكليفها بأعمال قيادية.

الكلمات المفتاحية : قيادة، امرأة ، محددات، مقومات.

## Summary :

This study aimed at identifying the degree of influence of the organizational determinants on women taking leadership positions. In order to achieve the objectives of the study and the collection of information, the questionnaire was used and distributed to a random sample of 37 employees in the middle administration and executive management in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Algeria. To analyze the data and answer the study questions and test hypotheses, they use (Spss) and some statistical methods: arithmetical mean, standard deviation, T test for two independent samples, And ANOVA. The study found the following results:

There is a moderate effect of the organizational determinants on the assumption of leadership positions by women, and the results indicate that the most influential are in the order: qualification and training, organizational culture, work difficulties, promotion and motivation. Therefore, the Ministry encourages women to attend training courses and bring them closer to their work places. As well as assigned leadership work.

**Keywords:** leadership, women, déterminants, constituent .

## قائمة المحتويات

III	الآية الكريمة
IV	الإهداء
V	شكر و تقدير
VI	ملخص الدراسة
VIII- VII	قائمة المحتويات
XI - IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
7	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
8	تمهيد
21 - 9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
28 - 22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و موقع دراستنا الحالية منها
29	خلاصة
30	الفصل الثاني: دراسة حالة
31	تمهيد
39 - 32	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المتبعة في دراسة الحالة

77 - 40	المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة تفسيرها و مناقشتها
78	خلاصة
82 - 79	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	موظفات مديريات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ( عينة الدراسة )	(1-2)
32	التوزيع التكراري للإستبيانات	(2-2)
34	أبعاد محور المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية	(3-2)
35	أهمية بنود الاستبيان	(4-2)
35	مستوى الأثر للمتوسطات الحسابية	(5-2)
37	قيم ألفا كرونباخ للإستبيان	(6-2)
38	معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد المحور الأول و معدل المحور ككل	(7-2)
40	توزيع أفراد عينة دراسة حسب الفئة العمرية	(8-2)
42	توزيع أفراد عينة دراسة حسب الحالة الإجتماعية	(9-2)
43	توزيع أفراد عينة دراسة حسب عدد الأطفال	(10-2)
44	توزيع أفراد عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(11-2)
45	توزيع أفراد عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(12-2)
46	توزيع أفراد عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	(13-2)
47	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	(14-2)
49	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى الأثر للتأهيل والتدريب	(15-2)

50	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للثقافة التنظيمية	(16-2)
52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر لدعم الإدارة العليا	(17-2)
53	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر لصعوبات العمل	(18-2)
55	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للترقية و التحفيز	(19-2)
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر لإنعدام روح العمل الجماعي	(20-2)
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للعلاقات داخل العمل	(21-2)
59	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للمحددات التنظيمية ككل	(22-2)
61	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية	(23-2)
63	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية	(24-2)
64	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية	(25-2)
65	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية	(26-2)
66	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة المناصب القيادية	(27-2)
67	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية	(28-2)

69	نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية	(29-2)
71	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير العمر	(30-2)
71	نتائج إختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمحددات التنظيمية حسب العمر	(31-2)
72	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية	(32-2)
74	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير عدد الأطفال	(33-2)
75	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي	(34-2)
76	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية	(35-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عناصر القيادة الإدارية	(1-1)
15	مقومات وصول المرأة للمناصب القيادية	(2-1)
17	المعوقات التنظيمية	(3-1)
41	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(1-2)
42	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(2-2)
43	توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال	(3-2)
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(5-2)
46	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(6-2)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي
02	إستمارة الإستبيان
03	قائمة أسماء المحكمين
04	جدول معامل الثبات ألفا كرونباخ
05	جدول معامل الارتباط بيرسون
06	التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لأفراد العينة
07	جدول اختبار طبيعة توزيع البيانات
08	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات الإستبيان
09	إختبار T لعينتين مستقلتين
10	إختبار تحليل التباين الأحادي Anova

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر	1
	استمارة الإستبيان	2
	قائمة المحكمين	3
	ثبات الاستبيان ( معامل الثبات ألفا كرونباخ )	4
	توزيع بيرسون	5
	التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لأفراد العينة	6
	اختبار Kolmogorov-Smirnov لبيان طبيعة التوزيع	7
	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان	8
	اختبار T (TEST) لعينتين مستقلتين	9
	اختبار اختبار الانحدار البسيط ANOVA	10

المقدمة

العامّة

### أ. توطئة :

عرف العالم في الآونة الأخيرة إهتماما كبيرا بالمرأة و هذا الإهتمام جاء وفقا للمقولة التقليدية " المرأة نصف المجتمع " و بدورها كجزء في عملية التنمية، و أكثر من ذلك أصبح تقدم أي مجتمع مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تقدم المرأة فيه و قدرتها على المشاركة في العديد من مجالات التنمية سواء على المستوى العالمي، الوطني، المحلي وبمده الضرورة برز الدور الفعال للمرأة الذي لم يعد مقتصرًا على الوظيفة البيولوجية فقط و إنما تعدى نطاق الأسرة و رعاية النشأ لتنشيط في ميادين العمل المختلفة الإجتماعية منها و الإقتصادية.

فقد أولت التشريعات في دول العالم وضع القوانين و الأنظمة و القواعد التي تحمي المرأة و تحافظ على حقوقها، حيث إنتهج النظام الجزائري بعد الاستقلال إستراتيجية تنموية كان الهدف من ورائها هدم البنى الإجتماعية و الإقتصادية القديمة و إقامة بنى حديثة إعتبرها القائمون على هذه الإستراتيجية أكثر رشادة و عقلانية، وعلى إثر ذلك سعت الدولة لترقية المرأة و تحسين وضعها و مساواتها بالرجال من حيث تولي الوظائف العامة و مساواتها بالأجور و الترقيات و إعطائها الفرصة في التعليم و التدريب الذي يتطلبه العمل، و إزالة كل العقبات التي حالت دون وصولها إلى المراتب التي تستحقها في كل المجالات. لذا تعزز وجود المرأة في مختلف أوجه النشاط، فحسب آخر إحصائيات نوفمبر 2016 أشارت أنها تتواجد بنسبة 62 % في القطاع العمومي ( التربية و التعليم، الصحة ...)، و بنسبة 37% في القطاع الاقتصادي\* .

ومع ذلك فإن المرأة مازالت في المستويات القاعدية دون المستويات القيادية و ما زالت تعاني من مشاكل ومحددات تنظيمية في بيئة عملها تثبط طموحها لبلوغ و تولي مناصب قيادية، هذا ما أثار العديد من التساؤلات حول هذا الشأن لمعرفة أهم عوامل الإستفادة من قدراتها و طاقاتها و نقلها نقلة نوعية من مستوى المساهمة التنفيذية إلى مستوى المشاركة و صنع القرار بتشخيص هذه المحددات و تحديد مدى تأثيرها على توليها المناصب القيادية. وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذه الدراسة التي أجريت في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر.

### ب. إشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية من وجهة موظفات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ؟

\* إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء لسنة 2016.

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالقيادة الإدارية للمرأة ؟

- ماهي المحددات التنظيمية التي تؤثر على تولى المرأة المناصب القيادية ؟ و ما أكثرها تأثيرا ؟

- هل يوجد إختلاف دال معنويا في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على

تولي المرأة المناصب القيادية يعزى لاختلاف المسمى الوظيفي ؟

- هل يوجد إختلاف دال معنويا في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على

تولي المرأة المناصب القيادية يعزى لاختلاف الخصائص الشخصية ( العمر ، الحالة الإجتماعية

عدد الأطفال ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة ) ؟

ت. فرضيات الدراسة :

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع و محاولة الإجابة ع لى الإشكالية الرئيسية قمنا بالإستعانة بمجموعة من الفرضيات

المبدئية والتي نحاول إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية :

لا تؤثر المحددات التنظيمية بدرجة عالية على تولى المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث

العلمي بالجزائر.

الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب

القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي يعزى لإختلاف المسمى الوظيفي.

- لا يوجد إختلاف دال معنويا في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على

تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي يعزى لإختلاف الخصائص

الشخصية (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى

الوظيفي).

ث. مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع البحث لها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- يعتبر موضوع الدراسة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، رغم قلة تناوله

من طرف الباحثين في الجزائر على حد علم الطالبة.

-إشباع الفضول للشخص لمعرفة المحددات التنظيمية التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية للاستفادة منها في المستقبل.

### ج. أهداف الدراسة :

تتمثل أهم الأهداف التي نسعى للوصول إليها في :

- محاولة تحديد مفهوم القيادة الإدارية للمرأة وكذا المحددات أو المعوقات التنظيمية لتوليها المناصب القيادية؛

- تشخيص مستوى أو درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية ؛

- تبيان إن كانت هناك إختلافات دالة معنويًا في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير

المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية تعزى لإختلاف المسمى الوظيفي ؛

- تبيان إن كانت هناك إختلافات دالة معنويًا في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير

المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية تعزى لإختلاف الخصائص الشخصية.

### ح. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة للمتغيرات التي تسعى لدراستها، إذ على المرأة كشريك هام في المجتمع تشخيص ودراسة المعوقات التي تواجهها و الأكثر تأثيرًا على توليها المناصب القيادية في المؤسسات الإقتصادية، و العمل على إيجاد الحلول الجذرية لمعالجتها و تقليل تأثيراتها السلبية لتستطيع تحقيق طموحها.

### خ. حدود الدراسة:

إقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة المفاهيم الأساسية لمتغير الدراسة ألا وهي المحددات التنظيمية التي تعيق و تؤثر على تولى المرأة المناصب القيادية . و بالنسبة للجزء التطبيقي تحددت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة الممتدة من 2017/03/07 إلى 2017/03/27 و المجال المكاني بالجزائر العاصمة. و يتمثل مجتمع الدراسة في موظفات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر العاصمة.

### د. منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة إستخدمنا المنهج الوصفي، ففي الجزء النظري استخلصنا من أهم الدراسات والكتب و المقالات و التقارير العلمية والمدخلات التي طرحت في الملتقيات العلم-ية و المؤتمرات، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجةته بإستخدام الإستبيان، وقد تم الإعتماد في التحليل

على بعض الطرق الإحصائية—صائية—مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21 و برنامج أكسال 2010 .

ذ. التعريفات الإجرائية :

لتبسيط فهم الموضوع قدمنا التعريفين التاليين :

-المحددات التنظيمية : يقصد بها المعوقات أو العوامل التنظيمية التي تؤثر على تولى المرأة المناصب القيادية.

-المناصب القيادية : هي المناصب العليا التي تطمح المرأة لتوليها.

ر. صعوبات الدراسة :

-قلة المراجع التي تناولت الموضوع و خصوصا في الجزائر على حد علم الطالبة.

-تعدد مديريات عينة الدراسة و الذي صعب من جمع و توزيع الاستبيانات.

-إنشغالالمبحوثات أثناء فترة الدراسة.

ز. هيكل البحث :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين كالتالي :

-الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحث—ثين المبحث—الأول يتحدث

عن الأدبيات النظرية للدراسة و الذي تطرقنا فيه للقيادة الإدارية للمرأة، مقومات ومعوقات توليها

المناصب القيادية)، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

-الفصل الثاني متعلق بدراسة حالة و يشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث—ث الأول تناولنا

فيه الإجراءات المتبعة في دراسة الحالة أما المبحث—ث الثاني كان لعرض نتائج دراسة الحالة تحليلها

و تفسيرها، و مناقشتها.

س. نموذج الدراسة :

متغير مستقل :

### 1. المحددات التنظيمية :

- التأهيل و التدريب
- الثقافة التنظيمية
- صعوبات العمل
- دعم الإدارة العليا لمتغير تابع
- الترقية و التحفيز
- إندماج روح العمل الجماعي
- العلاقات داخل العمل تولي المرأة

المناصب

### متغيرات وسيطة

### 2. الخصائص الشخصية :

- العمر
- الحالة الاجتماعية
- عدد الأطفال
- المستوى التعليمي
- الخبرة المهنية
- المسمى الوظيفي

القيادة

الفصل الأول :

الإطار

النظري للدراسة

## تمهيد :

لتحقيق تنمية المجتمعات و تقدمها تم الإهتمام بحشد الطاقات البشرية الموجودة في المجتمع دون تمييز بين النساء و الرجال ؛ كما تم تدعيم دور المرأة باعتماد استراتيجيات مستحدثة لتأهيلها و تمكينها من شغل و تقلد مناصب إدارية مرموقة برفع كفاءة أدائها في مختلف مواقع العمل. الأمر الذي يتطلب الجمع بين المقدرة و المهارة لرسم وتحديد المعالم و التصورات المستقبلية لما سيكون عليه وضع المرأة في السنوات القادمة، و الذي يتطلب أيضا تشخيص المعوقات التي تواجهها و تبعتها من تقلد هذه المناصب.

فهذا ما سنستعرضه في هذا الفصل من خلال مبحثين رئيسيين : الأول يختص بالبحث عن القيادة الإدارية للمرأة من حيث المفهوم، أنواع الانماط القيادية للمرأة، مقومات و محددات وصولها إلى المناصب القيادية . أما المبحث الثاني فيعنى بالدراسات السابقة التي كان لها السبق في الطرح لهذا الموضوع من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت لها ثم التأكيد على ما تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة، وكان تقسيم الفصل كما يلي :

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.

✓ المبحث الثاني : الدراسات السابقة و موقع دراستنا الحالية منها.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تعتبر القيادة جزءاً هاماً من العمليات الإدارية التي تساعد في سير العمل و تحقيق الأهداف، فنجد القائد يخطط و ينظم بالإضافة إلى توجيه الأفراد و تحفيزهم و جذبهم، و هو كذلك ما تقوم به المرأة القيادية عند توليها هذه المناصب رغم المؤثرات التي تواجهها. الأمر الذي نحن بصدد دراسته في هذا المبحث.

### المطلب الأول: القيادة الإدارية للمرأة

قبل ذلك سنتعرض إلى تعريف القيادة ثم القيادة الإدارية بشكل عام ثم نستخلص تعريف شامل عن المرأة القيادية و ذلك في ما يلي:

### الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة فكانت لها أصولها و تقاليدھا و مفاهيمها الخاصة بها و تميزت مفاهيم القيادة بصفات و خصائص كل حضارة و كل عصر، و في كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث و أسسته.

1. تعريف القيادة: إذلا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك تعريفات عديدة نلخصها في ما يلي:

✓ **التعريف الأول:** تعرف القيادة بأنها: " عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين " <sup>1</sup>

✓ **التعريف الثاني:** " هي فن إستقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس و ثقة " <sup>2</sup>

✓ **التعريف الثالث:** " هي تفاعل خصائص القائد الشخصية و خصائص التابعين و كذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً و جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " <sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير و إستقطاب قدرات الآخرين و توجيه سلوكهم و أفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف موقف معين.

2. تعريف القيادة الإدارية: فقد قدمت لها بعض التعاريف و ذلك على النحو التالي:

✓ **التعريف الأول:** "العنصر البشري الذي يجمع العاملين و يحقق التعاون فيما بينهم " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع، أبو ظبي، 2005، ص4.

<sup>3</sup>Pierre G. Bergeron, la gestion modern, 4<sup>e</sup> édition, Getanmorinéditeur, canada, 2004, p 399.

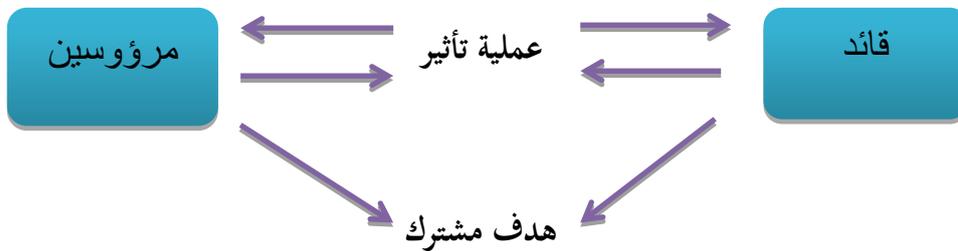
<sup>4</sup> هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، ط1، دار الرياءة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص51.

✓ **التعريف الثاني:** "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية و عن طريق الإستمالة و التأثير بقصد تحقيق هدف معين"؛<sup>1</sup>

✓ **التعريف الثالث:** "ما ينعكس عن الإمكانيات الشخصية لدى الفرد دون سواه من توجيه و رقابة الآخرين و تحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته تحقيقاً للهدف المشترك".<sup>2</sup>

إذن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي تربط القائد بمروؤسيه لتحقيق أهداف مشتركة. و التي تتكون من ثلاثة عناصر: قائد، مروؤسين، عملية تأثير حسب الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-1 ) : عناصر القيادة الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على : بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، در المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص ص 19-22 .

### 3. تعريف المرأة القيادية:

✓ **هناك من عرفها بأنها:** "المرأة القادرة على تمكين الآخرين، و التي تحييط نفسها بفريق عمل ذو موهبة"؛<sup>3</sup>

✓ وعرفتها " روث غينسبرغ بدر " المدير التنفيذي لمعهد للاستدامة والتأثير العالمي في جامعة تكساس في أريينغتون: " بأنها المرأة التي تعمل على إيصال الرؤية و القيم و مزجها مع أهداف المؤسسة"؛<sup>4</sup>

✓ " نتاج عامل الرغبة الداخلية التي تمكنها من التغلب على الصعوبات التي تعترض مسارها الوظيفي".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2010، ص 299.

<sup>3</sup> حبيبة المرعيشي، تعريف القيادات النسائية العربية، تقرير المرأة العربية و القيادة حول: مفهوم المرأة القيادية في العالم العربي، مؤسسة دبي للمرأة، الإصدار الأول، 2009 ص21، [على الموقع]، <http://www.dwe.gov.ae/arb/projectdetail.aspx?id=6>، 2016/10/20، 13.30.

<sup>4</sup> Alexis petru ,**what-does-womens-leadership-mean-in-2015**, [على الموقع]

<http://www.triplepundit.com/special/women-in-leadership/>, 17/01/2017, 22 :30.

<sup>5</sup> حبيبة المرعيشي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

من خلال هذه التعريفات: المرأة القيادية هي التي تتميز بقدرتها على قيادة المؤسسة إنطلاقاً من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية و القدرة على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، و كذا تجميع جهود العاملين و تنسيقها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة. وبالتالي فإن الدور القيادي للمرأة يتجسد من توليها للمنصب القيادي و الذي يتطلب توفر مجموعة من الصفات لممارسة العمل القيادي.

### الفرع الثاني : الصفات المميزة للمرأة القيادية

وهي مجموعة السمات التي تمتلكها المرأة و التي تمكنها من ممارسة القيادة، حيث أن سلوك إتخاذ القرار لا يختلف عن أنماط السلوك الأخرى كونه يعتمد جزئياً على صفات شخصية و إجتماعية و تنظيمية. و هي ملخصة كما يلي :

1. المشاركة : وتتجسد من خلال<sup>1</sup> :

✓ الإستشارة في عملية اتخاذ القرار: وهي صفة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث ؛

✓ المشاركة في النصح و التوجيه: تشارك لقيادة الآخرين نحو التصحيح.

2. التعاطف: التقدير لإحتياجات الآخرين و ظروفهم سيسمح للمرأة ببناء علاقات حقيقية مع العاملين و بلوغ الأهداف المشتركة.<sup>2</sup>

3. الإبداع: وهي مهارة ذهنية تعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلول و أفكار غير مسبوقه تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتماشى مع تغيرات البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

4. التفويض و إعطاء الصلاحيات: المرأة تعطي صلاحيات للعاملين معها و تخولهم حرية اتخاذ القرار الأمر الذي يجعل الفريق متحمسا و متماسكا.

5. بعد النظر: أثبتت الدراسات أن المرأة يقظة و حريصة على جمع المعلومات و صاحبة نظر بعيدة.

<sup>1</sup>NitinNohria, Rakesh Khurana, Hand Book Of Leadership Theory And Practice, harvardbusinessschoolpublishingcorporation , Boston , 2010, p 377.

<sup>2</sup>جمعة أولاد حيمودة، زهرة بومهراس، عوامل نجاح المرأة في المجال القيادي دراسة ميدانية على أساتذة جامعة غرداية، الملتقى الدولي الثالث : أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع و التحديات - ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 14-2017/02/15، ص8.

<sup>3</sup>سهاد محمد اسامة خيال، إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، مذكرة ماجستير في دراسات المرأة بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2016، ص24.

6. **الاتصال:** تعتبر أن الإنصات و الإستماع و الحوار أساسيا لإدارة العمل و بالتالي الوصول إلى حلول للمشاكل.<sup>1</sup>

7. **العلاقات:** المرأة سريعة في تكوين العلاقات مع الآخرين، كما أنها تمتلك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم بالإضافة إلى الإستماع الجيد.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: الأنماط القيادية للمرأة

يقصد بالنمط القيادي: السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف و الذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة.

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات عديدة لأنماط القيادة لعل أبرزها يتمثل في القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، و أضافت دراسات أخرى أن المرأة تميل إلى إتباع النمط الديمقراطي<sup>3</sup> في أغلب الأحيان وفقا للمرتكزات التالية:

#### 1. العلاقات الإنسانية بين المرأة القائدة و مرؤوسيتها: حيث أن:<sup>4</sup>

- ✓ المرأة أكثر تركيزا على العلاقات البشرية و بالتالي العمل على تطويره؛
- ✓ المرأة أكثر ميلا إلى تكوين علاقات انسانية ناجحة داخل المؤسسة من خلال مواصفاتها التي تتميز بها ( عاطفية ، لطيفة متفتحة على التجارب الأخرى ) و عليه تحصد على الاحترام؛
- ✓ المرأة تساوي بين مفهوم الأنوثة و الاهتمام بالموظفين.

#### 2. المشاركة في صنع القرار: إذ أن:<sup>5</sup>

- ✓ المرأة القائدة تتبع أسلوب المشاركة لمحاولتها التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كإمرأةقائدة؛
- ✓ المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير نظرا لأسلوبها المرن.

<sup>1</sup> رجب السيد ابراهيم عيد، أنماط القيادة الإدارية الفاعلة و أثرها في دعم و اتخاذ القرار، بحوث و أوراق عمل ملتقى "صناعة القرار و التميز المؤسسي من منظور قانوني و إداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، ديسمبر 2013، ص 64.

<sup>2</sup> طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط 2، مكتبة جرير، الرياض، 2003، ص 213.

<sup>3</sup> واعر وسيالة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، ص 5، [على الموقع]، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>، 2016/11/16، 19.00.

<sup>4</sup> إبتحاج أحمد علي، المرأة و أنماط القيادة الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 2003، ص 348-362.

<sup>5</sup> بروس أفوليو، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ط 1، دار الفجر، مصر، 2003، ص 276-277.

### 3. تفويض السلطة :

✓ تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها كون أسلوبها يتسم بالحكمة والحذر و الصرامة في ما يخص تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مقومات و محددات وصول المرأة للمناصب القيادية

لقد أفرزت التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و القانونية والسياسية العديد من الفلسفات الإدارية الجديدة التي تبرز العديد من المحددات ( المعوقات ) التي تواجه المرأة وبنفس الوقت تتيح لها إغتنام الفرص لتحقيق النمو و التقدم الوظيفي، ومن خلال هذا المطلب نستعرض أبرز هذه المقومات و المحددات.

### الفرع الأول : مقومات وصول المرأة للمناصب القيادية

إن مسؤولية العمل القيادي للمرأة يستلزم توافر قواعد رئيسية تشكل أساس عوامل النجاح و التي نبرزها في ما يلي :

1. تنمية المهارات القيادية : يمكن تحديد ثلاثة مجالات أساسية من المفترض أن تحظى بإهتمام المرأة القيادية نظرا لتأثيرها المباشر على نجاحها كقائدة إدارية ألا وهي<sup>2</sup> :

✓ مواجهة الفكر التقليدي و الذي يشكك في قدرات المرأة القيادية؛  
 ✓ إمتلاك متطلبات القيادة الفعالة باكتساب المهارات التي تمكنها من العمل بكفاءة في ظل تغيرات الظروف البيئية من خلال إستعراض سيرتها الماضية و تحليل و تنظيم حاضرها و وضوح رؤيتها المستقبلية؛

✓ تحديد مجالات تنمية قدرات المرأة القيادية من أهمها : مساعدة المرؤوسين على تحقيق النجاح، تطوير طرق العمل، التأثير الإيجابي على رضا العاملين.

<sup>1</sup> إيمان بشير ، محمد الحسين، السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية و المعوقات التي تواجهها ، مجلة جامعة دمشق، العدد 3 و4، المجلد 27، 2011. ص463.

<sup>2</sup> هنييدة محمد إحسان عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 34-35.

2. استثمار دوافع الإنجاز : حيث تحاول المرأة من خلال تفانيها في العمل و بذلها الجهود الكبيرة فيسعيها إلى التطور و التقدم في عملها تأكيد ذاتها و إثبات قدرتها على الإنجاز و الرغبة في قبول التحدي و تحقيق طموحاتها و التزود بالخبرة إضافة إلى ما يحققه العمل لها من مردودات مادية و معنوية يعزز من ثقتها بقدراتها و إمكانياتها الأمر الذي يحفزها نحو التقدم لتولي المناصب القيادية.<sup>1</sup>
3. تنمية القدرات الريادية : إن الدافع الأساسي لرائدات الأعمال هو دافع شخصي، إذ تسعى المرأة بصفة أساسية إلى إشباع رغباتها في التحدي و الإستقلالية في حين أن رغبتها في تحقيق عائد اقتصادي تأتي في مرتبة متأخرة. فالنجاحات الملهوطة للمشاريع الريادية التي طورتها المرأة أصبحت رافدا رئيسا من روافد الإقتصاد الوطني.<sup>2</sup>
- غلاوة على ذلك للتدريب الأساسي على ريادة الأعمال ذو فائدة في تعليم المرأة كيفية التصدير لأسواق جديدة وكيفية استخدام التكنولوجيا الجـديدة بصورة فعالة للوصول إلى قاعدة أكبر من العملاء فمن الصعب الفصل بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات وبين توفير خدمات تنمية المشروعات<sup>3</sup>.
- و بالتالي فإن تطوير المرأة القائدة لقدراتها الريادية يعتبر متطلبا أساسيا وعنصرا هاما من عناصر نجاحها.
4. تنمية المسار الوظيفي : إن النجاح الوظيفي يكمن في القدرة على مواجهة تحديات متطلبات العمل و تحمل المزيد من المسؤوليات و الحصول على المزيد من الصلاحيات؛ فأصبح لزاما على المرأة القائد أن تنمي مسارها الوظيفي لضمان الإستقرار في عالم متغير بتحديد هدف وظيفي واضح و أن تعمل على تحقيقه في المستقبل.

<sup>1</sup> أنعام عبد اللطيف الشهابي، موفق حـديد محمد، مشكلات تبوء المرأة الموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية ( التجربة العراقية)، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص622.

<sup>2</sup> رقية البدارين، فريد محمد قواسمه، دور المرأة في قيادة التغيير : دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد ( 16، العدد01، 2013، ص 26.

<sup>3</sup> محمد يابو و آخرون، الاستراتيجيات الكفيلة بتفعيل مشاركة المرأة الجزائرية في التنمية المحلية كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول تعزيز مشاركة المرأة في رفع رهانات التنمية المحلية - تحديات و حلول -، مخبر تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية، جامعة علي لونيبي البلدية، 2017/04/10، ص616.

5. تنمية شبكة العلاقات : وهي مجموعة من العلاقات الوظيفية تهدف لتحقيق مصالح مشتركة، وهناك 3 أنواع من شبكة العلاقات يمكن أن تنضم إليها المرأة القائد و هي : الشبكات المهنية و الوظيفية شبكات العلاقات التنظيمية, شبكات التدريب.<sup>1</sup>
6. التعامل مع الصراع التنظيمي : و الذي ينشأ نتيجة الإتكالية في إنجاز بعض الأعمال، لقلة إستخدام نظام الحوافز، لتعدد الأدوار، و لإدارة الصراع التنظيمي يوجد ثلاثة إستراتيجيات على المرأة القائد أن تعتمد عليها و هي<sup>2</sup> :
- ✓ إستراتيجية التعاون : تساعد هاته الإستراتيجية على حل الصراع و التوصل إلى نتائج أفضل للأطراف المختلفة، وتزداد فعاليتها عند توفر لدى الأطراف المختلفة معلومات مفيدة للأطراف الأخرى.
  - ✓ إستراتيجية الإجبار : تحاول القائدة إجبار العاملين على الإمتثال لوجهة نظرها و مقترحاتها.
  - ✓ إستراتيجية التجنب : وذلك بالمحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل بتجاهل مسببات الصراع.
7. التعامل مع ضغوط العمل : و تتمثل هذه الضغوطات في : الغموض الوظيفي، ساعات العمل الإضافية، صراع الأدوار ...، فعلى المرأة القيادية أن تكون لها القدرة على التكيف مع مسببات هاته الضغوط لتولي المناصب القيادية.
- و الشكل التالي تلخيص للمقومات السابقة :

<sup>1</sup> هنيذة محمد إحسان عماشة، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup> أمل بنت محمد علي الشدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010، ص40.

الشكل رقم ( 1-2) : مقومات وصول المرأة للمناصب القيادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: هنيذة محمد إحسان عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 34-39.

## الفرع الثاني: محددات وصول المرأة للمناصب القيادية

إن تعدد المحددات و المعوقات التي تعترض المرأة في مجال عملها أدى إلى إبتعادها عن المناصب القيادية بالرغم من التطورات السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية والتي جاءت بتغييرات متعددة إنعكست على مكانتها و دورها في الحياة العائلية و العملية على حد سواء، فهناك محددات إجتماعية، شخصية، سياسية تنظيمية، إلا أننا في دراستنا سنركز على هاته الأخيرة.

### 1. المحددات الاجتماعية

تتعلق هذه المعوقات بثقافة المجتمع و نظرتة للمرأة و كيفية تنشئتها و تهيئتها للقيام بمسؤولياتها و كذا العادات و التقاليد و الموروثات الثقافية التي تحد دورها فقط بأنها ربة بيت و مربية أطفال، فالكثير من أولياء

الأمر لا يشجعها على مواصلة مسيرتها الأكاديمية. بالإضافة إلى تركيز وسائل الإعلام على تقديم المرأة في صورة غير قادرة على القيادة بدلا من التركيز على تقديم نماذج من النساء الناجحات في مختلف الميادين.<sup>1</sup> إذن هذه المعوقات تلعب دورا في عدم تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة، وكذا تبعيتها للرجل. وبالتالي عدم المساواة في التعامل بينهما يؤدي لنقص تواجد المرأة في المناصب القيادية.

## 2. المحددات الشخصية:

إن أصعب ما تواجهه المرأة هو إقتناعها بمحدودية قدراتها مما يولد لديها ضعف الثقة والإحجام عن أداء دورها و بالتالي تتشكل لها فكرة أنها غير جديرة بأي عمل قيادي و الإعتذار عن نيل المناصب القيادية و التخوف من تحمل مثل هذه المسؤولية . إضافة إلى الضغوطات التي تواجهها للموازنة بين المسؤوليات الأسرية ومسؤوليات العمل.<sup>2</sup> كل هذه العوامل يضعف من إمكانية تطوير نفسها للوصول إلى المناصب القيادية.

## 3. المحددات السياسية : تتمثل في :<sup>3</sup>

- ✓ التمييز ضد المرأة في الحياة السياسية و الإتحادات و النقابات أو جمعية غير حكومية تهتم بالحياة العامة و السياسية للبلد؛
- ✓ الأعباء التي تقع على كاهل المرأة تجبرها على القيام بالأعباء المنزلية حتى ولو كانت في موقع سياسيمتقدم.

ومن المحددات الأخرى لمشاركة المرأة في صنع القرار السياسي :<sup>4</sup>

- ✓ النظرة الدونية التي يحملها نظام المحاصصة\* في الانتخابات و الترشح و التي تكمن في تعيين المرأة ليس لأنها تملك الكفاءة و المؤهلات الضرورية و إنما تعين لأنها تمثل أقلية أو فئة أو غير ذلك من التصنيفات التي قد تحمل معان سلبية خفية؛

<sup>1</sup> مؤمنة صالح الرقيب، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 63.

<sup>2</sup> غيات حياة، صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، ص 99-100.

<sup>3</sup> منيرة سلامي، المرأة وإشكالية التمكين الإقتصادي في الجزائر، الملـتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة و أثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة البلدة 08-09/03/2015، ص 19.

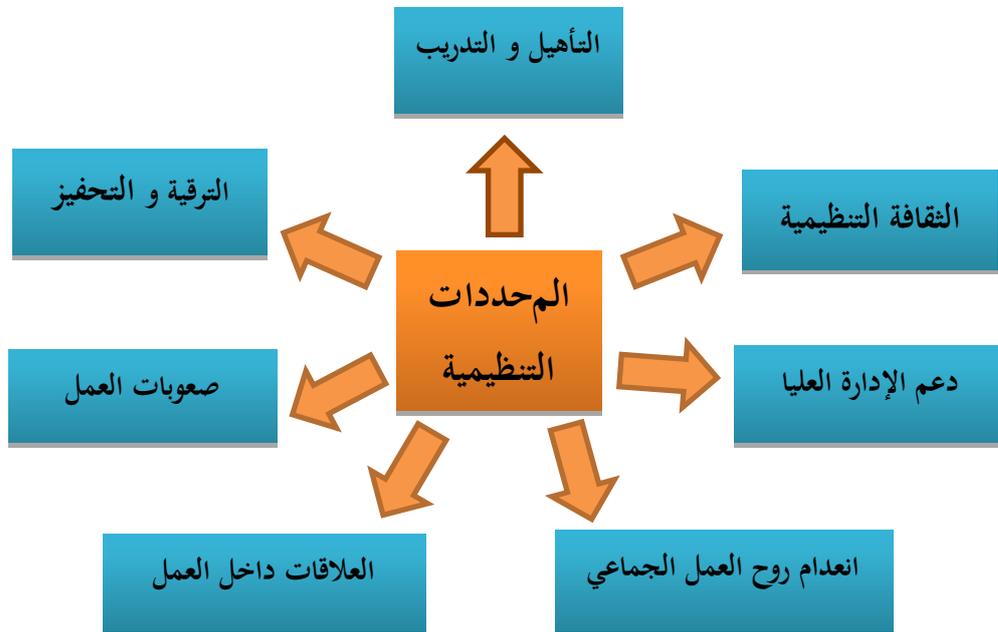
<sup>4</sup> مصطفى عشوي وآخرون، الإنجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية " دراسة اقليمية مقارنة "، الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة و إتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 10-11/03/2013، ص 18.

• نظام المحاصصة : تخصيص نسبة من المقاعد للنساء في انتخابات البرلمان.

✓ تتأثر الجمعيات و الأحزاب و التيارات السياسية مع الموروث الإجتماعي و نظرتة التقليدية للمرأة الأمر الذي يعرقل تطورها من الناحية السياسية.

4. المحددات التنظيمية: و هي محور دراستنا، و التي جمعناها في سبعة عناصر كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): المحددات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بم-دينة الرياض، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006، صص 86-92. و هنيذة معمد إحسان عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية مرجع سبق ذكره، ص ص 26-31.

من خلال الشكل تمثلت المحددات التنظيمية في ما يلي :

أ. التأهيل و التدريب :ويظهر هذا العائق من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ التمييز الممارس ضدها من قبل المسؤولين حيث تقوم الإدارة العليا بتعليم و تشجيع الرجال و التحيز نحوهم في برامج التدريب و نفس الحال في برامج الدراسات العليا، وبالتالي يكون عدد النساء الذين يصلن فعلا الى المناصب القيادية ضئيلا جدا؛
- ✓ أسس الترشح للدورات تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين؛
- ✓ اعتقاد إدارة المؤسسة أن توفير التدريب للمرأة هو نفقات زائدة و ليس إستثمارا بسبب إنقطاعها عن العمل في فترات الحمل و الولادة و تربية الاطفال؛
- ✓ عدم قدرة المرأة في الكثير من الأحيان من متابعة الدورات التكوينية و التدريبية و التأهيل بسبب أعبائها الاجتماعية مما يؤدي إلى نقص الخبرة و المعرفة لديها.
- إذن كل هذه العوامل كفيلة بإبعادها عن التدريب و التأهيل و بالتالي ضعف فرصها في تولي المناصب القيادية.

ب. توجهات الإدارة العليا(دعم الإدارة العليا) :

- حيث يعتقد المسؤولون أن المرأة لا قدرة لها على إتخاذ القرار بصفة منطقية و موضوعية لأنها غالبا ما تكون عاطفية و إنفعالية و تتأثر بالآخرين الأمر الذي يجعل قراراتها و آرائها غير رشيدة و صائبة، هذا من جانب و من جانب آخر إنعكاس هذا الأمر على المرؤوسين الذين تتعامل معهم مما يولد حساسية تجاه المرأة التي تقودهم و معارضتهم لآرائها و قراراتها.
- وكذا نظرة القائد الإداري إلى عمل المرأة بأنه دون المستوى المطلوب نظرا لضعف كفاءتها و قلة إهتمامها بالتطوير و ضعف إدراكها للتعليمات التي تصدر ؛ بالإضافة إلى إصطدام المرأة بظاهرة السقف الزجاجي وهي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء و التي تعبر عن وجود حواجز وهمية غير معلنة معتمدة على التقاليد و الأعراف أو تحيز المؤسسة.<sup>2</sup>
- كل هذا يشعرها بالإحباط و الذي يسبب أحيانا في إنسحابها من المناصب القيادية.

ت. الثقافة التنظيمية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر أساسي ومهم للنجاح أو الفشل في المؤسسة ، حيث يتوقف أداؤها على فعالية العنصر البشري سواء كان رجلا أو امرأة، و يمكن أن تكون عاملا إيجابيا أو سلبيا في إيجاد التوازن أو

<sup>1</sup> مريم شرع، تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية .. مقومات و تحديات ، مجلّة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 19، أوت 2014 ، ص 41.

<sup>2</sup> انعام عبد اللطيف الشهابي، موفق حديد موفق، مرجع سبق ذكره، ص 629.

تشكيل التوتر، و الذي يبرزان من خلال نوعية القيادة و التمييز الذي يسيطر على عمل المرأة خاصة توليها المناصب القيادية التي كانت حكرا على الرجل.<sup>1</sup>

وتبرز كذلك من خلال تشجيع المرأة كتفويض بعض المسؤوليات و تعزيز قدراتها على التفكير بمفردها و طرحها أفكار جديدة وإبداعية بدلا من الإعتماد على أسلوب العقاب.<sup>2</sup>

### ث. الترقية و التحفيز :

يعتقد الغالبية أن وصول المرأة إلى المناصب القيادية لا بد أن يكون نتيجة عمل متواصل و طويل، و بما أن المرأة عندها التزامات نحو بيتها فهذا يؤدي إلى تقصير في عملها و بالتالي بروز التحيز الواضح للرجل في الترقيات. إضافة للتحيز بالإمتيازات لصالح الرجل مثل الصلاحيات الممنوحة و التشجيع المادي و المعنوي. وكذلك عدم وجود المهارات المطلوبة لدى النساء لنقص التعليم و التدريب المستمر و بالتالي ضعف فرصها في الترقية.<sup>3</sup>

فعلى المرأة أن تثبت أنها أفضل من الرجل بكثير حتى تكون لها الفرص المماثلة في الترقية و التحفيز.

### ج. صعوبات العمل :

تعتبر معضلة التوفيق بين متطلبات العمل و متطلبات الحياة الأسرية، إحدنا أكبر المعوقات لنجاح المرأة في المهام القيادية التي تتطلب الكثير منال تضحيات و الجهد و الوقت و العمل خارجا و قاتا العمل لساعات طويلة و ربما الترحال و التعيين في أماكن بعيدة، و في المقابل نجد الأسرة هي الأخرى تتطلب الكثير من التضحيات و المشكل هو السبيل للتوفيق بينهما. وكذلك ضغط الأعباء الملقاة على المرأة، مع ما هي مثقلة بهمنا أعمال الروتينية و واجبات وظيفية تستغرق جل وقتها الوظيفي و الش خصيا حيانا.<sup>4</sup>

### ح. إنعدام روح العمل الجماعي :

فالعمل الجماعي يزيد من ثقة المرأة و يولد لديها الرغبة و الشجاعة لإتخاذ القرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية، كما يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية.

<sup>1</sup> زهية بركان و أخريات، الوضعية المهنية للمرأة الإطار في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة و أثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة البليدة، 08-09 / 03 / 2015، صص 09-10.

<sup>2</sup> رجب السيد ابراهيم عيد، دور الثقافة التنظيمية و المجتمعية في دعم و توجيه القرار، بحوث و أوراق عمل ملتقى "صناعة القرار و التميز المؤسسي من منظور قانوني و إداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، ديسمبر 2013، صص 80-81.

<sup>3</sup> فاطمة دحماني، سامية بوضياف، واقع مساهمة المرأة الجزائرية في سوق العمل، الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة و أثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر جامعة البليدة، 08-09 / 03 / 2015، صص 10.

<sup>4</sup> محمود بوسنة، مراد عمير، المرأة والقيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات، الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة و إتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 10-11 / 03 / 2013، صص 10-11.

والواقع أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من نجاح المرأة في إطار العمل الجماعي : كضعف العلاقات الشخصية و الثقة بين زملائها، و الهيمنة على قرارات الفريق من قبل شخص واحد و عدم مشاركتها و تفويضها لأداء المهام المنوطة بها. كل هذه العوامل لها أثر سلبي أثناء توليها المناصب القيادية.<sup>1</sup>

### خ. العلاقات داخل العمل :

التعامل القائم على أساس من المحبة و الوئام والتعاون البناء يزيد من تفاهم المرأة مع زملائها كما يدعم العلاقات بينهم، كما يقصد بها العلاقات الجيدة القائمة على الود و الصداقة و الإحترام والثقة المتبادلة و التعاون المشترك إلى جانب الدعم و التشجيع المتبادل و الإهتمام بالمشكلات التي تجابهها، كل هذا يفسح المجال أمام بيئة إيجابية تشجعها على تولي المناصب القيادية. وعلى العكس نجد في العموم أن المرأة يصعب عليها الإتصال بين الإدارات و يسهل ذلك على الرجل لعدم ملاءمة أنظمة و لوائح العمل التنظيمية في المؤسسة لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مذكره ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006، صرص 86-90.

<sup>2</sup> نفس المرجع، صرص 90-92.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة و موقع دراستنا الحالية منها

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت المرأة وتوليها المناصب القيادية والمحددات التي تواجهها للوصول إلى تلك المناصب ستعرض لهاته الدراسات بناءً على تقاطعها مع الدراسة الحالية و متغيراتها، و كذا بيان موقع دراستنا الحالية منها.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة

تنقسم هذه الدراسات إلى عربية و أجنبية و ذلك كما يلي:

### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

#### 1. دراسة جمعة أولاد حيمودة ، زهرة بومهراس حول " عوامل نجاح المرأة في المجال القيادي دراسة ميدانية على أساتذة جامعة غرداية " 2017.<sup>1</sup>

هذه الدراسة عبارة عن مداخلة في الملتقى الدولي الثالث ( أساليـب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية، 2017) هدفنا إلى تحديد عوامل نجاح المرأة في مجال القيادة من وجهة نظر أساتذة و أستاذات جامعة غرداية، و كذا الوقوف عند نقاط التشابه و الاختلاف بين من مارس أو يمارس القيادة و العكس. فكانت النتائج كما يلي :

✓ تعريف القيادة من وجهة عينة الدراسة:

- توجيه و تسيير مجموعة من الأشخاص نحو هدف معين بإنسجام و تفاعل بين أعضاء المجموعة ؛

- فن التأثير في الآخرين و توجيههم بطريقة صحيحة لكسب طاعتهم و إحترامهم.

✓ أما عوامل النجاح في مجال القيادة من وجهة عينة الدراسة كانت كما يلي :

-التوفر على الخصائص الشخصية و المعرفية ؛

-التكوين الجيد في مختلف المجالات، التدريب القيادي ؛

-بيئة العمل فإذا كان هناك تقبل للمرأة كقائدة سيسهل عليها ممارسة مهامها ؛

<sup>1</sup>جمعة أولاد حيمودة ، زهرة بومهراس ، مرجع سبق ذكره .

للمساواة و العدالة في توزيع المهام ؛  
مهارات الحوار، الإتصال، الإنفتاح على الآخرين.

خلاصة الدراسة تمثلت في تقارب وجهات نظر عينة الدراسة حول مفهوم القيادة و كذا عوامل نجاح المرأة عند تقلدها العمل القيادي و هذا راجع لطبيعة عينة الدراسة كونهم أساتذة جامعيين توظفوا تقريبا بنفس الطريقة و يخضعون لنفس الظروف في مجال العمل.

2. دراسة منار محمد سبأ حول " أثر المحددات التنظيمية على إمكانية تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الادارية " دراسة تطبيقية على موظفات ادارة التربية و التعليم جدة . 2014<sup>1</sup>

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في الإدارة العامة هدفت إلى التعرف على أثر المحددات التنظيمية على إمكانية تولي المرأة السعودية المناصب القيادية في إدارة التربية و التعليم بجدة و التوصل لنتائج تساهم في معالجة تلك المحددات.

و كانت النتائج المتوصل اليها كما يلي :

- ✓ وجود تأثير دال احصائيا لتوجهات الادارة العليا و القوانين و الأنظمة و عدالة الترقيات و الثقافة التنظيمية على وصول المرأة إلى مناصب قيادية ؛
- ✓ وجود فروق دالة إحصائيا في الإتجاهات نحو المحددات التنظيمية تعزى إلى إختلاف العمر و الحالة الإجتماعية ؛
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا حسب المؤهل العلمي و المنصب الإداري و الخبرة ؛
- ✓ وجود فروق دالة إحصائيا في الإتجاهات نحو وصول المرأة الى مناصب قيادية تعزى لإختلاف العمر و المنصب الإداري ؛
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا حسب المؤهل العلمي و الحالة الإجتماعية و الخبرة.

<sup>1</sup> منار محمد سبأ، أثر المحددات التنظيمية على إمكانية تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الادارية " دراسة تطبيقية على موظفات ادارة التربية و التعليم جدة ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2014.

### 3. دراسة هنيذة محمد إحسان عماشة حول " أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية " 2009 .<sup>1</sup>

الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال هدفت إلى الكشف عن أهم العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي لها أثر في تولي المواقع القيادية كما هدفت إلى تبين إن كان هناك اختلافات دالة معنويًا للخصائص الديمغرافية في تولي المرأة الأردنية في الوزارات للمواقع القيادية .  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ✓ تحديد الأسس المتبعة في ترشيح النساء للمواقع القيادية في المؤسسات عينة الدراسة ؛
- ✓ الإفتقار إلى أسس علمية موضوعية بالنسبة للأجور التي تتقاضاها المرأة الأردنية ؛
- ✓ الإفتقار إلى معايير واضحة لمساواة المرأة بالرجل فيما يتعلق بالحوافز و المكافآت ؛
- ✓ عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية ( للتأهيل و التدريب، عدم المساواة في العمل، ظروف و صعوبات العمل الراتب ) في تولي المرأة المناصب القيادية.
- ✓ وجود تأثير ذو دلالة معنوية ( ضعف دعم الإدارة العليا ، المكافآت و الحوافز ) في تولي المرأة المناصب القيادية.
- ✓ عدم وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية و الاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعًا لإختلاف العمر، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص، جهة العمل عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية و الاقتصادية لتولي المرأة الأردنية المواقع القيادية تبعًا لإختلاف الحالة الاجتماعية، الخبرة العلمية الموقع الإداري، عند مستوى الدلالة 0.05.

<sup>1</sup> هنيذة محمد إحسان عماشة، مرجع سبق ذكره.

#### 4. دراسة قمر إلياس سبابا حول " محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني " 2008<sup>1</sup>

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في الإدارة العامة هدفت إلى تشخيص المحددات الرئيسية التي تواجهها المرأة الأردنية للوصول إلى المراكز العليا في القطاع المصرفي و العمل على تبريرها من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا و الوسطى و التنفيذية .

و كانت النتائج كما يلي:

- ✓ إن أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني هي المحددات الاجتماعية ( نظرة المجتمع نحو وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا ) ثم الشخصية ثم المحددات المؤسسية ؛
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية ( التعيين ، الترقية ) على وصول المرأة إلى المناصب الادارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى الى متغير الجنس.

#### 5. دراسة ماجد لاني البراك حول " أثر المعوقات الاجتماعية و التنظيمية و الشخصية على تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفين " 2005<sup>2</sup>.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير هدفت إلى التعرف على واقع عمل المرأة الأردنية و تشخيص المعوقات الاجتماعية و التنظيمية و الشخصية المؤثرة على توليها للمناصب القيادية. و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ المشكلات الاجتماعية و التنظيمية و الشخصية بهذا الترتيب لها تأثير كبير على تولي المرأة للمناصب القيادية في مراكز الوزارات الأردنية. أما المشكلات التنظيمية تمثلت في كل من عدم المساواة الرجل مع المرأة في العمل، قلّة التدريب الممنوح للمرأة الأردنية في الوزارات، إنخفاض الدعم الممنوح من قبل الإدارة العليا في هذه الوزارات.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المبحوثات للمعوقات التنظيمية و الاجتماعية و الشخصية تعزى للمتغيرات الديمغرافية : العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة.

<sup>1</sup>قمر إلياس سبابا، محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات الإدارية و المالية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.

<sup>2</sup>ماجد لاني البراك، أثر المعوقات الاجتماعية و التنظيمية و الشخصية على تولي المرأة في مراكز الوزارات الاردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفين ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.

الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية :

تناول مجموعة من الباحثين موضوع الدراسة كما يلي :

1. دراسة:

**Nathalie lavigne ; l'accés des femmes aux postes de décisions dans les entreprises,2004<sup>1</sup>**

هذه الدراسة عبارة عن مقالة معدة من (طرف ملاحظي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، فرنسا) هدفها الرئيسي معرفة أهم أسباب تدني نسب المرأة في مواقع القرار ، حيث قصد الباحث بمواقع القرار : مدير، أعضاء مجلس الإدارة، مدير مالي ... ، وللوصول إلى هذا الهدف تم إجراء دراسة في مختلف المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا. و كانت النتائج كما يلي :

✓ عوامل خارج المؤسسة تؤثر على تولي المرأة مواقع القرار تتمثل في : العوامل الإجتماعية مسؤولياتها في البيت، عطلة الأمومة و تربية الأطفال.  
✓ عوامل داخل المؤسسة و التي إعتبرتها الدراسة أنها جزء من المسؤولية لصعوبة تولي المرأة مواقع القرار تتمثل في :

-عدم المساواة بين الجنسين.

-نقص التدريب.

-التحيز للرجل خاصة في التقدم الوظيفي.

2. دراسة:

**DEAN ELMUTI And All ; Challenges Women Face in Leadership Positions and OrganizationalEffectiveness: An Investigation ;2009<sup>2</sup>**

هذه الدراسة عبارة عن مقالة في (مجلة القيادة التربوية، الولايات المتحدة الأمريكية، العدد (8)هدفت إلى :

✓ إكتشاف الأفكار العامة و تحليل نظرة العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية حول أدوار المرأة في

<sup>1</sup>Nathalie lavigne,"l'accés des femmes aux postes de décisions dans les entreprises", observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, étudeORSE N° 5,France , février 2004.

<sup>2</sup> DEAN ELMTI And ALL · **Challenges Women Face in Leadership Positions and OrganizationalEffectiveness: An Investigation** ،Journal of leadership education ، volume 8 ، Issue 2،fall2009 .

- ✓ المناصب القيادية و التحديات التي تواجهها؛
  - ✓ إختبار العلاقة بين أساليب القيادة الادارية للمرأة و الفعالية التنظيمية.
  - و كانت النتائج كما يلي :
  - ✓ الحواجز التي تمنع المرأة من تولي المناصب القيادية تتمثل في : التحيز و التمييز، النمطية، نقص التعليم و التدريب، إنخفاض معدلات النهوض بالمرأة؛
  - ✓ المساواة بين الجنسين يؤدي لزيادة عدد النساء في المناصب القيادية؛
  - ✓ التحليل الاحصائي يشير للارتباط الايجابي بين اسلوب القيادة التشاركية و الفعالية التنظيمية ؛
- فالتفاعلات الاجتماعية من خلال أنشطة القيادة التشاركية، بناء فريق عمل، تحديد الأهداف المشتركة في صنع القرار ، حل المشكلات، تبادل المعلومات تزيد من الفعالية التنظيمية.

3. دراسة:

### Hammache el kaina ;Les mécanismes mis en place pour plus de femmes à des postes de décision En Algérie<sup>1</sup>

- هدفت هذه المقالة لإقتراح مشروع آليات في المؤسسات الجزائرية التي من شأنها أن تساعد على تسهيل وصول المرأة في مواقع صنع القرار.و كانت النتائج كما يلي :
- ✓ الأغلبية أجمعوا على أهمية القيادة النسوية؛
  - ✓ المعوقات لوصول المرأة إلى مواقع القرار هي معوقات فيزيولوجية، الصورة النمطية، وأن المرأة بالكاد تصل إلى مراكز صنع القرار لتيمنشأنها أن تسمح لها بفرض وجهة نظرها؛
- أما الآليات التي تم استخلاصها من الدراسة هي :
- ✓ تشجيع ظهور المرأة في جميع المجالات من طرف الدولة الجزائرية ؛
  - ✓ التدريب و التوجيه من الوسائل الفعالة للحصول على المهارات الشخصية و المهنية ومساعدتها على الوصول إلى ريادة الأعمال و مراكز صنع القرار؛

<sup>1</sup>Hammache el kaina Les mécanismes mis en place pour plus de femmes à des postes de décision En Algérie، [على الموقع]، <https://www.ladissertation.com.html>, 2017/02/ 24, 21:15.

✓ المساواة بين الجنسين يمكن أن يكون نقطة انطلاق لتعزيز دور المرأة في جميع المجالات.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

على حد علم الطالبة تعتبر دراستنا الحالية هي الأولى على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة غرداية التي تناولت موضوع تحديد المحددات التنظيمية التي تحول دون تولي المرأة المناصب القيادية. وعند مقارنتها بالدراسات السابقة المذكورة سابقا و الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2016 نجد :

✓ أن دراستنا الحالية تشابهت مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو تشخيص معوقات تولي المرأة المناصب القيادية بشكل عام كدراسة ( البراك، 2005 ) ودراسة ( قمر إلياس سابا، 2008 ) و دراسة ( هنييدة إحسان، 2009 ). إلا أن دراستنا اقتصرت على المعوقات ( المحددات ) التنظيمية و التي تشابهت معها دراسة ( منار سبأ، 2014 ).

✓ تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة و المتمثل في الوزارات بمختلف أنواعها كدراسة ( البراك، 2005 ) ودراسة ( هنييدة احسان، 2009 ) ، و اختلفت مع الدراسات الأخرى فمنها من تناولت القطاع المصرفي كدراسة ( قمر إلياس سابا، 2008 ) ومنها من تناولت المؤسسات الجامعية كدراسة ( جمعة أولاد حيمودة، 2016 ) ، و منها من تناولت قطاع التربية و التعليم ( دراسة منار سبأ ، 2014 ) ، ومنهم من تناول قطاع الصناعة كدراسة ( DEAN، 2009 ) ...

✓ تشابهت دراستنا مع دراسة ( Hammache el kaina، 2015 ) من حيث مكان الدراسة و هو الجزائر العاصمة، بينما كانت دراسة ( جمعة أولاد حيمودة، 2016 ) في ولاية من ولايات الجزائر و هي غرداية. أما بقية الدراسات فطبقت على عينات من مختلف الدول العربية و الغربية، فدراسة ( البراك ، 2005 ) و( هنييدة احسان 2009 ) و دراسة ( قمر إلياس سابا، 2008 ) فكانت على عينات من الأردن، ، أما الدراسات الغربية فتمثلت في دراسة ( DEAN، 2009 ) فكانت في فرنسا، أما دراسة ( Nathalie lavigne، 2004 ) فكانت في الولايات المتحدة الأمريكية .

✓ تميزت و تفردت دراستنا عن الدراسات السابقة بدراسة مدى تأثير محددتي العلاقات داخل العمل و إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية .

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق ، فإن الدور القيادي للمرأة يتجسد عند توليها للمنصب القيادي و الذي يتطلب مجموعة من الصفات و الخصائص و المهارات ، إلا أنه رغم توفر هاته الأخيرة و عند رغبتها للوصول للمنصب القيادي أو حتى عندما تقوم بدورها القيادي فإنها تواجهها عدة محددات منها المحددات التنظيمية التي تؤثر على توليها هاته المناصب و التي تتمثل في : التأهيل و التدريب ، الثقافة التنظيمية ، دعم الإدارة العليا ، الترقية و التحفيز .....

سنحاول من خلال الفصل الموالي نبين إن كان هناك تأثير لهاته المحددات على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

الفصل الثاني :

دراسة حالة

## تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات الن - نظرية والتط - بيقية للقيادة الإدارية للمــــرأة و معوقات توليها المناصب القيادية سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من موظفات في وزارة التعليم العاليو البحث العلمي بالجزائرالعاصمة ، مبرزين في ذلك أهم خصائصهنالشخصية ، و المحددات التنظيمية التي تؤثر عليهن لتولي المناصب القيادية . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول:** الطريقة و الأدوات المتبعة فيدراسة الحالة.

**المبحث الثاني:** نتائج دراسة الحالة ، تفسيرهاو مناقشتها .

## المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة في دراسة حالة

يناقش هذا المبحث كيفية إختيار مجتمع الدراسة و العينة، و تحديد المتغيرات و كيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، و ذلك كما مايلي :

## المطلب الأول : الطريقة المتبعة

يتضمن هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى الأدوات وجمع البيانات .

## الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات مديريات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و هي هيئة عمومية ذات طابع إداري غير ربحي تابعة للحكومة ، تهتم بالتعليم لما بعد البكالوريا في عدة ميادين وذلك من أجل تطوير المستوى العلمي و الثقافي و تهيئة الإطارات ذات الكفاءة فهي تهتم بنظام الجامعات وكيفية تسييرها ، وإمدادها بمصادر ومراسيم وقوانين تعتمد عليها لتحقيق الأهداف المرجوة ويقع مقرها بـ 11 شارع دودو مختار بين عكنون.<sup>1</sup>

هي اليوم نتاج عملية طويلة من البناء والتطوير والإصلاحات التي تم الشروع فيها إبتداء من سنة 1962، وقد بدأت هذه العملية بإنشاء وزارة التربية سنة 1962، إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي 14-22 المؤرخ في 23 جانفي 2014 المعدل للمرسوم التنفيذي 13-78 المؤرخ في 30 جانفي 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي، حيث أصبحت مقسمة إلى مديريتين عامتين وسبع ( 07 ) مديريات، وهذا التقسيم ساري المفعول إلى يومنا هذا. و الملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة، تضم هذه الأخيرة في الوقت الحالي 162 موظفة منها 42 موظفة تتقلد مناصب قيادية بعدما كانت قبل سنة 2014 تضم سوى 12 موظفة أو أقل و ذلك للتسهيلات التي قدمها الوزير في الترقية آنذاك<sup>2</sup>.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة مكونة من موظفات 5 مديريات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مكتب متابعة مسار لمستخدمين بمديرية الموارد البشرية .  
<sup>2</sup> نفس المرجع .

الجدول رقم ( 2-1) : موظفات مديريات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ( عينة الدراسة )

الرقم	اسم المديرية التي تعمل بها الموظفة
01	مديرية الموارد البشرية
02	مديرية التعاون والتبادل ما بين الجامعات
03	مديرية التنمية والإستشراف
04	مديرية الدراسات القانونية والأرشفة
05	مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير

المصدر : من إعداد الطالبة

وقد تم توزيع 60 إستبيان على عينة الدراسة بطريقة عشوائية عن طريق التسليم المباشر لمستجوبة لشرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغم — وض الذي قد يكتنفها ، وتم استرداد 41 استبيان منها 04 ملغاة لعدم إجابة المستجوبة على كامل الأسئلة، و بذلك يكون عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة 37 إستبيان.

الجدول رقم (2-2) : التوزيع التكراري للإستبيانات

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	60	عدد الإستمارات الموزعة
32%	19	عدد الإستماراتغير المسترجعة
7%	04	عدد الإستمارات الملغاة
61%	37	عدد الإستمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : بيانات الدراسة و أدوات جمعها

### 1. بيانات الدراسة :

لقد تم الإعتماد على مجموعة من البيانات الأولية و الثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و تتمثل فيما يلي:

**بيانات ثانوية :** و هي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث ح-اولنا حسب إستطاعتنا و ما توفرت لدينا من وسائل و أدوات القيام بعملية مسح للدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات المنشورة حول القيادة الإدارية للمرأة و معوقات وصولها للمناصب القيادية ليستخد-دام كتبمجلات ، مؤتمرات إنترنت، مقالات ورسائل جامعية.

✓ **بيانات أولية:** و تتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال دراسة لحالة. حيث إعتمدنا في جمعها على الإستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، طرحت على عينة عشوائية من موظفات مديريات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر العاصمة .

### 2. أدوات جمع البيانات

قمنابالإعتماد على الإستبيانفي جمع البيانات، وقدمتصميمه بناءعلى الدراسات السابقة في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي. وقد تم إعداده على النحو التالي:

- ✓ إعداد إستبيان أولي من أجل تجميع المعلومات ؛
- ✓ تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم ؛
- ✓ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (02)؛
- ✓ توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

### 3. محتوى الإستبيان

إحتويالإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهمو تعريفهمبه دفها الأكاديميو لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. حيث قمنابتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي و أن هدفها تبيان المحددات التنظيمية و مستوى تأثيرهاعلى تولي المرأة المناصب القيادية . وكذا تبيان إن كانت هناك إختلافات دالة معنويا للخصائص الشخصية في توليها هاته المناصب كما تمت

الإشارة إلى أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتمثل أقسام الاستبيان كالتالي :

✓ القسم الأول : يتضمن متغيرات متعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

✓ القسم الثاني : يتضمن متغير المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية و الذي بدوره تضمن الأبعاد التالية :

الجدول رقم (2-3): أبعاد محور المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

عدد الفقرات	أبعاد المحور	الرقم	المحددات التنظيمية
04	التأهيل و التدريب	01	
04	الثقافة التنظيمية	02	
04	دعم الإدارة العليا	03	
04	صعوبات العمل	04	
04	الترقية و التحفيز	05	
04	إنعدام روح العمل الجماعي	06	
04	العلاقات داخل العمل	07	
28	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت " الخماسي LikertScale، لتحديد أهمية كل بند من بنود الإستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (2-4) : أهمية بنود الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر : من إعداد الطالبة

ولقياس إتجاه الأراء وتفسير البيانات نستخدم على مستوى الأثر للمتوسط الحسابي ذلك بحساب طول الفئة أولاً و من ثم قسمتها على عدد المستويات وذلك كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى طول للفئة} - \text{أدنى طول للفئة (في المقياس الخماسي)}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

فيصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

جدول رقم (2-5) : مستوى الأثر للمتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبة

#### 4. متغيرات الدراسة

إستكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة و تحقيق أهدافها، تضمنت هذه الأخيرة متغيراً موحدة الممتثلة في المحددات التنظيمية بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ( العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأطفال. المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي ).

#### المطلب الثاني : الأدوات و الإجراءات المتبعة

نحاول في هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات الجحمة من الإستبيان.

#### الفرع الأول : الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة

##### 1. صدق الاستبيان :

قامت الطالبة بالتأكد من الصدق الظاهري ل فقرات الإستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ؛ تألفت من أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جامعات مختلفة ( غرداية ، أدرار) و متخصص في التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS من جامعة البويرة بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة . كما هو موضح في الملحق رقم (03) بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي مما يجعل الإستبيان أكثر دقة و موضوعية ، كما قامت الطالبة بالاستعانة بالدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الموضوع.

وقد تم الاستجـابة لآراء الأساتذة المحـكمين والقيام بما يلزم من حذف و تعديل على ضوء مقترحا تم و بذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

##### 2. ثبات الاستبيان :

من أجل البرهنة على أن الإستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، و للتأكد من مصداقية المستجوبات في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ ، و الذي يأخذ قيما بين ( 0 - 1 ) فإذا لم يكن هناك تباث في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي 0، و على العكس فإذا كان هناك تباث قوي أو تام فإن قيمة المعامل تقترب أو تساوي 1، وفي دراستنا بعد إجراء اختبار ألفا كرونباخ كانت النتائج كما يلي : الملحق رقم ( 04 )

جدول رقم (2-6) : قيم ألفا كرونباخ للإستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية	28	0.859

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

وتدل قيمة ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل تباث عال ( 0.859) و الذي يقترب إلى 1، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة .

### 3. قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

ويكون ذلك من خلال معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين معدل كل بعد من أبعاد المحور الأول و معدل المحور ككل، كما هو موضح في الجدول التالي : الملحق رقم ( 05 )

جدول رقم ( 2-7) : معامل الإرتباط بين معدل كل بعد من أبعاد المحور الأول

و معدل المحور ككل

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التأهيل و التدريب	0.466	0.004
الثقافة التنظيمية	0.690	0.000
دعم الإدارة العليا	0.776	0.000
صعوبات العمل	0.348	0.035
الترقية و التحفيز	0.826	0.000
إنعدام روح العمل الجماعي	0.672	0.000
العلاقات داخل العمل	0.533	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين م—عدّل كل بعد من أبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي للمحور و التي تراوحت ما بين 0.348 و 0.776، وأن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05، إذن فمعاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يؤكد صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الفرع الثاني : البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

تم إستخدام كل من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية أو المجموعة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package For the Social Sciences: و برنامج إكسال 2010، ولقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات و هي :

✓ معامل ألفا كرونباخ 's AlphaCronbach لقياس الثبات ؛

- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي للإستبيان ؛
- ✓ النسب المئوية و التكرارات للخصائص الشخصية للعينة ؛
- ✓ المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لتحديد مستوى الأثر ؛
- ✓ إختبار (Kolmogrov- Smirnov) à 1 échantillon لمعرفة طبيعة توزيع المتغير الكمي لمتغيرات الدراسة ؛
- ✓ إختبار Ttest لعينتين مستقلتين ؛
- ✓ إختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) : لإختبار وجود الاختلافات الاحصائية من عدمها ؛
- ✓ إختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

المبحث الثاني : نتائج دراسة حالة ، تفسيرها و مناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزها الاستبيان، من خلال تحليل آراء الموظفين حول المحددات التنظيمية التي لها تأثير بالغ وتعيق المرأة من تولي المناصب القيادية. يضم هذا المبحث مطلبين، الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني فيتعلق باختبار الفرضيات و مناقشتها للوصول إلى إستنتاجات.

### المطلب الأول : عرض نتائج دراسة حالة

في هذه المطلب سيتم عرض و وصف عينة الدراسة بتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي وهذا من خلال الجداول التالية : الملحق رقم ( 06 )

#### 1. خصائص عينة الدراسة حسب العمر : بينها الجدول التالي:

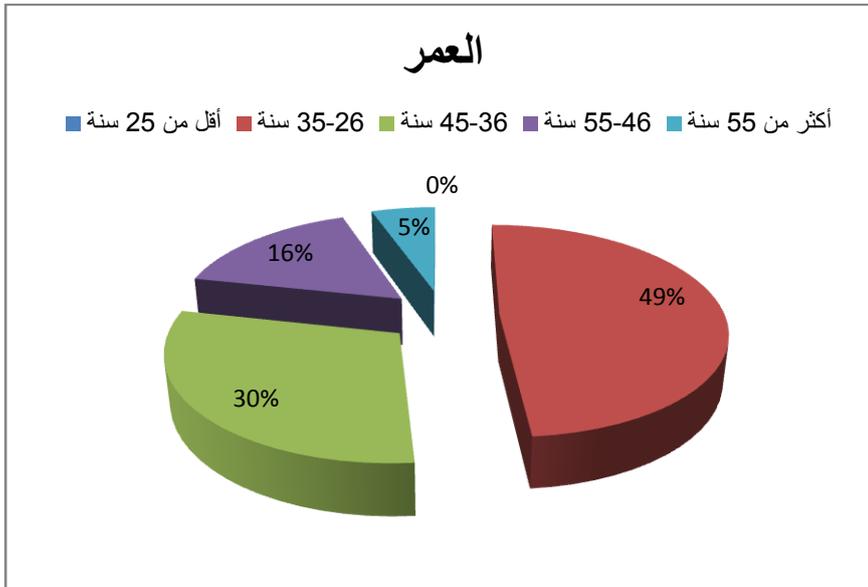
#### الجدول رقم ( 2-8 ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	العمر
00	00	أقل من 25 سنة	
48.6	18	35-26 سنة	
29.7	11	45-36 سنة	
16.2	06	55-46 سنة	
5.4	02	أكثر من 55 سنة	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الجدول يظهر أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية (26-35) بنسبة 48.6% ثم الفئة الثالثة (36-45) بنسبة 29.7% ثم الفئة الرابعة (46-55) بنسبة 16.2% ثم الفئة الخامسة أكثر من 55 سنة بنسبة 5.4%، ومنه يمكن القول أن معظم موظفات عينة الدراسة بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي يفوق سنهم 26 سنة وأغلبهن من فئة الشباب هذا يعني أن هذه النتيجة تنسجم مع طبيعة أفراد المجتمع الجزائري كونه مجتمع فتي، وأن هذه الفئة العمرية هي الأكثر إقبالا و قبولا في عمليات التوظيف وذلك لسهولة شروط التوظيف بالنسبة للمرأة. و أنها الفئة الأكثر حيوية ونشاط و وعي، وهي مرحلة العطاء و التميز مما يساعدهن للتقدم للمراكز القيادية. و الرسم البياني المرفق يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (1-2) : رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

2. خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية: و تظهر في الجدول التالي :

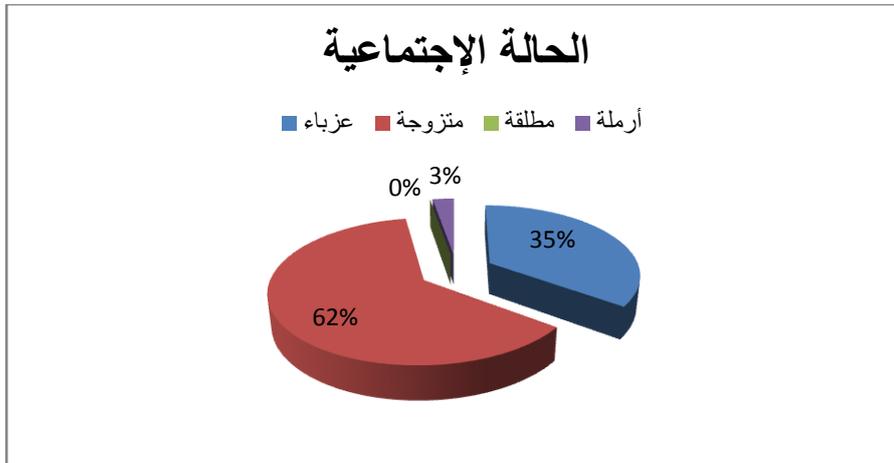
الجدول رقم ( 2-9) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الحالة الاجتماعية
35.1	13	عزباء	
62.2	23	متزوجة	
00	00	مطلقة	
2.7	01	أرملة	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفات من عينة الدراسة متزوجات بنسبة 62.2% ، و عازبات بنسبة 35.1% الأمر الذي يساعد على إبراز مستوى التأثير للمحددات بين الحالتين و الرسم البياني المرفق يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية .

الشكل رقم ( 2-2) : رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

3. خصائص عينة الدراسة حسب عدد الأطفال: تبرز من خلال الجدول التالي:

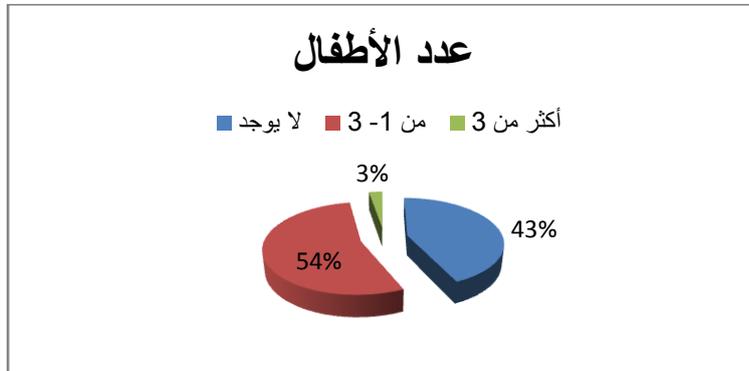
الجدول رقم ( 2-10 ): توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	عدد الأطفال
43.2	16	لا يوجد	
54.1	20	من 1 - 3	
2.7	01	أكثر من 3	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

وبيننا لجدول رقم ( 2-10) أن أكبر نسبة مئوية لأفراد العينة كانت بنسبة 54.1% لمن لديهم 1 - 3 أبناء وذلك راجع لثقافة المجتمع الجزائري في الشمال، أما الفئة التي لا يوجد لديهم أبناء كانت بنسبة 43.2% لأن تقريبا نصف العينة من العازبات، و 2.7% كان لديهم أكثر من 3 أبناء. و الرسالة لوالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد الأطفال .

الشكل رقم ( 2-3 ) : رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

4. خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

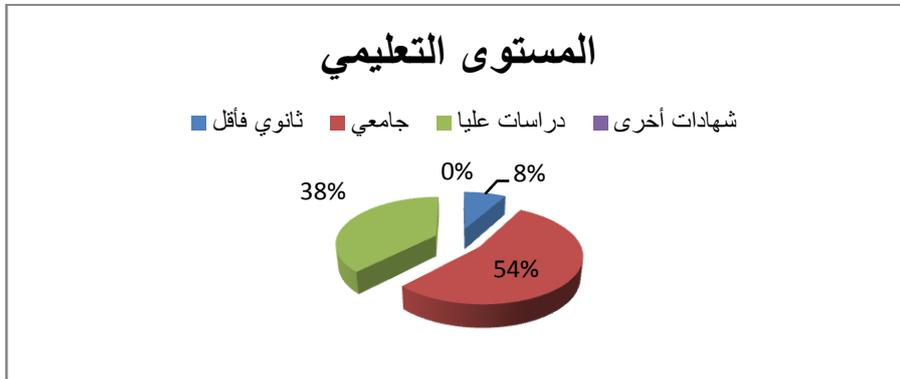
الجدول رقم ( 2- 11 ) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المستوى التعليمي
8.1	03	ثانوي فأقل	
54.1	20	جامعي	
37.8	14	دراسات عليا	
00	00	شهادات أخرى	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ذات مستوى جامعي بنسبة 54.1%، أما ما نسبته 37.8% لديهن دراسات عليا، وأما نسبة 8.1% فكانت لمستوى ثانوي و أقل. هذا يؤكد إستقطاب الوزارة للموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية العليا التي تضمن لها نجاح العمل التسييري، إضافة لهذا فإن الوزارة تتيح للموظفات إتمام دراستهم لنيل الشهادات العليا. و الرسم — والي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى العلمي :

الشكل رقم ( 2- 4 ) : رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

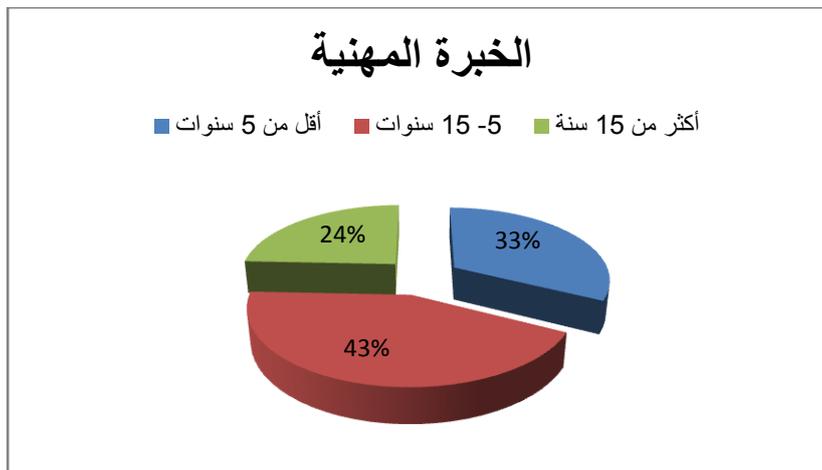
5. خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية : تبرز من خلال الجدول التالي:  
الجدول رقم (2- 12) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخبرة المهنية
32.4	12	أقل من 5 سنوات	
43.2	16	5- 15 سنوات	
24.3	09	أكثر من 15 سنة	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي المرتبة الأولى كانت الفئة الثانية من 5- 15 سنة بنسبة 43.2%، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.4%، على العموم الموظفات بالوزارة يملكن خبرة بسيطة في المجال الإداري، الأمر الذي يتطلب إبراز كفاءتهن ونجاحهن في عملهن لتقلد مناصب قيادية. أما الفئة الثالثة أكثر من 15 سنة كانت بنسبة ضئيلة و المقدرة ب 24.3% وذلك لإحالتهم على التقاعد أو الاستيداع، والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة :

الشكل رقم ( 2- 5): رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

6. خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي :

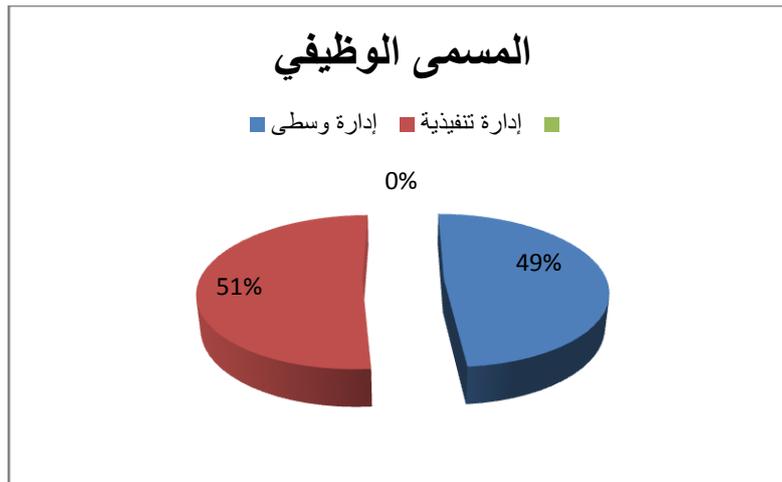
الجدول رقم (2- 13): يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المسمى الوظيفي
48.6	18	إدارة وسطى	
51.4	19	إدارة تنفيذية	
100	37	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

إن الجدول يشير إلى أن الموظفين عينة الدراسة كانت مقتصرة بين الإدارة الوسطى و التنفيذية و ذلك راجع لإنشغال موظفات الإدارة العليا في عملهن، فكانت نسبة موظفات الإدارة التنفيذية تقدر بـ 51.4% وأنها نسبته 48.6% من الموظفين كانت في الإدارة الوسطى. و هي نسب متقاربة بين الإدارتين و التي يمكن أن تعطينا نتائج متقاربة. والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمسمى الوظيفي :

الشكل رقم (2- 6): رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss و برنامج اكسال

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

قامت الطالبة في هذا الجزء على إختبار فرضيات الدراسة و إختبار مدى قبولها و رفضها من خلال إستخدام المتوسطات الحسابية و الإنحرفات المعيارية، إختبار T لعينتين مستقلتين إختبار F التباين، وقبل ذلك تم إجراء إختبار التوزيع الطبيعي و ذلك كما يلي :

1. إختبار التوزيع الطبيعي :

لغرض التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج الدراسة الحالية تم إجراء إختبار ( Kolmogrov- Smirnov ) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة أكبر من 0.05. كما هو موضح في الجدول التالي : الملحق رقم ( 07 )

الجدول رقم (2-14) : إختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	قيمة Z	Sig	النتيجة
1	التأهيل و التدريب	0.620	0.836	توزيع طبيعي
2	الثقافة التنظيمية	0.736	0.651	توزيع طبيعي
3	دعم الإدارة العليا .	0.940	0.340	توزيع طبيعي
4	صعوبات العمل	0.690	0.727	توزيع طبيعي
5	الترقية و التحفيز	0.841	0.479	توزيع طبيعي
6	إنعدام روح العمل الجماعي	0.971	0.302	توزيع طبيعي
7	العلاقات داخل العمل	1.043	0.227	توزيع طبيعي
	المحددات التنظيمية	0.665	0.768	توزيع طبيعي

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (2-14) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أكبر من  $0.05 > \text{sig}$ ، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

يهدف هذا الفرع إلى إختبار الفرضية الرئيسية و عرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي توصلت إليها الطالبة من خلال الإستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر.

**H<sub>0</sub>** : لا تؤثر المحددات التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية

**H<sub>1</sub>**: تؤثر المحددات التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية

لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى سبعة فرضيات فرعية حسب الأبعاد المذكورة سابقا وذلك كما يلي: الملحق رقم (08)

### 1. إختبار الفرضية الفرعية الاولى ومناقشتها:

الفرضية الصفرية: **H<sub>0</sub>** : لا يؤثر التأهيل و التدريب بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية. الفرضية

البديلة: **H<sub>1</sub>** : يؤثر التأهيل و التدريب بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

لإختبار هذه الفرضية تمت الإستعانة بكل من المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وأهمية الفقرة و

مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية كما هو موضح في

الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-15 ): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للتأهيل

والتدريب

الرقم	أثر التأهيل و التدريب في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يؤدي نقص المهارات الإدارية ( قوة الشخصية، الحوار، المشاركة ) لدى المرأة إلى الحد من توليها للمناصب القيادية.	4.08	0.89	1	مرتفع
2	يساهم ضعف مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمناصب القيادية.	3.54	1.06	2	متوسط
3	بعد أماكن انعقاد الدورات التدريبية من مناطق إقامة المرأة الموظف يجد من مشاركته في تلك الدورات.	3.29	1.22	3	متوسط
4	لا تعطي مؤسستك فرصا متساوية بين الرجل و المرأة في برامج التدريب و التعلم المستمر.	3.16	1.28	4	متوسط
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3.51	1.11		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتأهيل و التدريب، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يؤدي نقص المهارات الإدارية ( قوة الشخصية ، الحوار ، المشاركة ) لدى المرأة إلى الحد من توليها للمناصب القيادية" بمتوسط حسابي بلغ ( 4.08 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.51 ) و إنحراف معياري بلغ ( 0.89 )، فيما حصلت العبارة " يساهم ضعف مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمناصب القيادية "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.54 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.51 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.06 )، بينما حصلت العبارة " بعد أماكن انعقاد الدورات التدريبية من مناطق إقامة المرأة الموظف يجد من مشاركته في تلك الدورات "على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.29 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.51 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.22 )، أما العبارة "لا تعطي مؤسستك فرصا متساوية بين الرجل و المرأة في برامج التدريب و التعلم المستمر " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 3.16 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.51 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.28 ) .

بناء على هاته النتائج تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة للتأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية و التي أرجعته موظفات عينة الدراسة إلى نقص المهارات الإدارية و ضعف مشاركتها في البرامج التدريبية . و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة :

لا يؤثر التأهيل و التدريب بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة :  $H_1$  : تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

لإختبار هذه الفرضية تمت الإستعانة بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية . كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2 - 16 ) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى الأثر للثقافة

التنظيمية

الرقم	أثر الثقافة التنظيمية في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية .	3.24	0.98	2	متوسط
2	يتم تفضيل الفئة الذكورية للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في المؤهلات .	3.54	1.14	1	متوسط
3	المسؤول في مؤسستك يستثني المرأة من تولي مناصب قيادية .	2.45	0.80	4	متوسط
4	ثقافة مؤسستك ( مثل عدم تفويض المسؤوليات ، عدم التشجيع على طرح افكار جديدة ..... ) تحول دون تولي المرأة المناصب القيادية .	3.00	1.08	3	متوسط
المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام		3.05	1.00		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول إلى إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يتم تفضيل الفئة الذكورية للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في المؤهلات". بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.05) و إنحراف معياري بلغ (1.14) ، فيما حصلت العبارة " الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبنى على أسس موضوعية "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.05) و إنحراف معياري بلغ (0.98) ، بينما حصلت العبارة " ثقافة مؤسستك ( مثل عدم تفويض المسؤوليات ، عدم التشجيع على طرح أفكار جديدة ..... ) تحول دون تولي المرأة المناصب القيادية "على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.05) و إنحراف معياري بلغ (1.08) ، أما العبارة " المسؤول في مؤسستك يستثني المرأة من تولي مناصب قيادية "جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.05) و إنحراف معياري بلغ (0.80) .

إذن من خلال إجابات عينة الدراسة تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة للثقافة التنظيمية في تولي المرأة المناصب القيادية. و التي أرجعته إلى أن الترشيحات للمناصب القيادية لا تبنى على أسس موضوعية. وتفضيل الفئة الذكورية للمنصب القيادي. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة :

لا تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية.

### 3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يؤثر دعم الإدارة العليا بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة :  $H_1$  : يؤثر دعم الإدارة العليا بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

إستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية. كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2- 17 ) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر لدعم

الإدارة العليا

الرقم	أثر دعم الإدارة العليا في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المناصب القيادية .	2.67	1.08	2	متوسط
2	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل إلتزاما بالعمل من الرجل في المناصب القيادية .	2.91	1.27	1	متوسط
3	تولي المرأة المناصب القيادية يؤدي لعدم الانسجام في القرارات داخل مؤسستك .	2.05	0.88	4	منخفض
4	ينظر المسؤولون في مؤسستك أن تولي المناصب القيادية يتطلب شروط فيزيولوجية ( جسمية ، نفسية ) لا تتوفر في المرأة .	2.45	1.06	3	متوسط
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		2.52	1.07		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدعم الإدارة العليا حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل إلتزاما بالعمل من الرجل في المناصب القيادية." بمتوسط حسابي بلغ ( 2.91 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.52 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.27 )، فيما حصلت العبارة " يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المناصب القيادية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.67 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.52 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.08 )، بينما حصلت العبارة " ينظر المسؤولون في مؤسستك أن تولي المناصب القيادية يتطلب شروط فيزيولوجية ( جسمية ، نفسية ) لا تتوفر في المرأة " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 2.45 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.52 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.06 )، أما العبارة " تولي المرأة المناصب القيادية يؤدي لعدم الانسجام في القرارات داخل مؤسستك " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 2.05 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.52 ) و إنحراف معياري بلغ ( 0.88 ) .

و بعد تحليل لنتائج الجدول تبين أن هناك تأثيرا بدرجة متوسطة لدعم الإدارة العليا في تولي المرأة المناصب القيادية حسب إجابات موظفات عينة الدراسة و الذي عاد إلى إعتقاد المسؤولين بأنها أقل إلتزاما و قدرة على أداء العمل في المناصب القيادية . وهذا ما ينفي الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية :

لا يؤثر دعم الإدارة العليا بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا تؤثر صعوبات العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة :  $H_1$  : تؤثر صعوبات العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

إستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية. كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2- 18) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى الأثر

لصعوبات العمل

الرقم	أثر صعوبات العمل في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	العمل لساعات متأخرة يقلل فرص تولي المرأة المناصب القيادية.	3.70	1.07	2	مرتفع
2	طبيعة بعض المناصب القيادية تستدعي حضور لقاءات و العمل في مناطق جغرافية مختلفة .	3.91	0.72	1	مرتفع
3	إن العمل الذي يتطلب السفر يعيق من فرص تولي المرأة للمناصب القيادية.	3.32	1.15	3	متوسط
4	العمل الميداني يعيق من فرصة تولي المرأة للمناصب القيادية .	2.91	1.25	4	متوسط
المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام		3.46	1.04		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بصعوبات العمل و أثرها على تولي المناصب القيادية ، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " طبيعة بعض المناصب القيادية تستدعي حضور لقاءات و العمل في مناطق جغرافية مختلفة . " بمتوسط حـسايبيلغ ( 3.91) وهو أعلى من المتوسط الحـسايب العام البالغ (3.46) و إنحراف معياري بلغ ( 0.72 )، فيما حصلت العبارة " العمل لساعات متأخرة يقلل فرص تولي المرأة المناصب القيادية. " على المرتبة الثانية بمتوسط حـسايب ( 3.70 ) وهو أعلى من المتوسط الحـسايب العام البالغ ( 3.46 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.07 )، بينما حصلت العبارة " إن العمل الذي يتطلب السفر يعيق من فرص تولي المرأة للمناصب القيادية " على المرتبة الثالثة بمتوسط حـسايب ( 3.32 ) وهو أدنى من المتوسط الحـسايب العام البالغ ( 3.46 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.15 )، أما العبارة " العمل الميداني يعيق من فرصة تولي المرأة للمناصب القيادية " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حـسايب ( 2.91 ) وهو أدنى من المتوسط الحـسايب العام البالغ ( 3.46 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.25 ).

وهذا يشير إلى أن هناك درجة تأثير متوسطة لصعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية. وذلك راجع إلى أن طبيعة المناصب القيادية تتطلب العمل لساعات متأخرة و كذا العمل في مناطق جغرافية مختلفة حسب إجابات موظفات عينة الدراسة. إذن نقبل الفرضية الصفرية :

لا تؤثر صعوبات العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية.

##### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها:

الفرضية الصفرية :  $H_0$ : لا تؤثر الترقية و التحفيز بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة :  $H_1$ : تؤثر الترقية و التحفيز بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

إستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحـسايبية و الإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية. كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للترقية و التحفيز

الرقم	أثر الترقية و التحفيز في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يتم تجاوز المرأة الموظفة في الترقيات بشكل غير عادل .	2.81	1.15	4	متوسط
2	لا تشكل الخبرة لدى المرأة الموظفة نقاط قوة تأخذ بعين الإعتبار لتوليها مناصب قيادية .	3.02	1.09	2	متوسط
3	من الصعب الحصول على حوافز معنوية توصي بتولي المرأة المناصب القيادية .	3.37	1.06	1	متوسط
4	لا تمنح مؤسستك فرصا عادلة في التحفيز بين الجنسين	3.00	1.00	3	متوسط
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3.05	1.07		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أن درجة تأثير الترقية و التحفيز في تولي المرأة المناصب القيادية كانت بمستوى متوسط وذلك حسب إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهذا المتغير، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "من الصعب الحصول على حوافز معنوية توصي بتولي المرأة المناصب القيادية " بمتوسط حسابي بلغ ( 3.37 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.06 ) فيما حصلت العبارة " لا تشكل الخبرة لدى المرأة الموظفة نقاط قوة تأخذ بعين الإعتبار لتوليها مناصب قيادية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.02 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.09 ) بينما حصلت العبارة " لا تمنح مؤسستك فرصا عادلة في التحفيز بين الجنسين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.00 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.00 )، أما العبارة " يتم تجاوز المرأة الموظفة في الترقيات بشكل غير عادل" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 2.81 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.15 ) .

حيث أرجعت ذلك إلى صعوبة الحصول على حوافز معنوية و أن الخبرة لا تشكل نقاط قوة تؤخذ بعين الإعتبار. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة :

لا تؤثر الترقية و التحفيز بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية.

6. إختبار الفرضية الفرعية السادسة ومناقشتها:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يؤثر إنعدام روح العمل الجماعي بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية. الفرضية البديلة  $H_1$  : يؤثر إنعدام روح العمل الجماعي بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية.

إستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية . كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2- 20) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر  
لإنعدام روح العمل الجماعي

الرقم	أثر إنعدام روح العمل الجماعي في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	من الصعب على المرأة الموظفة تشكيل و قيادة فريق عمل لأداء المهام .	1.94	0.74	4	منخفض
2	عدم إلتزام الزملاء بالقرار الذي يتم الوصول إليه من طرف المرأة .	2.32	0.91	3	منخفض
3	لا يتم الإستماع إلى وجهة نظر كل من الزملاء .	2.78	1.10	2	متوسط
4	لا توجد معايير لتقييم تقدم الفريق من عدمه .	3.02	1.09	1	متوسط
	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام	2.49	0.96		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإنعدام روح العمل الجماعي و أثره على تولي المناصب القيادية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " لا توجد معايير لتقييم تقدم الفريق من عدمه" بمتوسط حسابيبلغ ( 3.02 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.49 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.09 )، فيما حصلت العبارة " لا يتم الإستماع إلى وجهة نظر كل من الزملاء "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.78 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.49 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.10 )، بينما حصلت العبارة " عدم إتزام الزملاء بالقرار الذي يتم الوصول إليه من طرف المرأة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 2.32 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.49 ) و إنحراف معياري بلغ ( 0.91 )، أما العبارة " من الصعب على المرأة الموظفة تشكيل و قيادة فريق عمل لأداء المهام "جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ( 1.94 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.49 ) و إنحراف معياري بلغ ( 0.74 ) .

وبناء على ما سبق تبين أن هناك تأثير لإنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية كان بدرجة متوسطة. وذلك راجع إلى عدم وجود معايير لتقدم الفريق و عدم الإستماع لوجهة نظر كل من الزملاء إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة :

لا يؤثر إنعدام روح العمل الجماعي بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية

7. إختبار الفرضية الفرعية السابعة ومناقشتها:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا تؤثر العلاقات داخل العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية. الفرضية البديلة  $H_1$  : تؤثر العلاقات داخل العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

إستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة و مستوى الأثر لقياس مستوى تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 21) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للعلاقات داخل العمل

الرقم	أثر العلاقات داخل العمل في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	لا يوجد تنافس شريف بين الزملاء في مؤسستك .	3.02	1.11	2	متوسط
2	لا يعدل المسؤول المباشر في المعاملة بينك وبين زميلك الموظف .	3.02	1.23	3	متوسط
3	تتسم العلاقة بينك وبين مسؤولك بعدم الودية .	2.35	1.22	4	متوسط
4	تشعر المرأة ببعض الحساسية في توجيه النقد البناء للرؤساء في العمل .	3.21	1.05	1	متوسط
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		2.90	1.15		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول إجابات موظفات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقات داخل العمل و أثرها على تولي المناصب القيادية، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تشعر المرأة ببعض الحساسية في توجيه النقد البناء للرؤساء في العمل " بمتوسط حسابيبلغ ( 3.21 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.90 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.05 )، فيما حصلت العبارتين على التوالي " لا يوجد تنافس شريف بين الزملاء في مؤسستك"، " لا يعدل المسؤول المباشر في المعاملة بينك وبين زميلك الموظف ". على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.02 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.90 ) و إنحراف معياري مختلف و المقدر على التوالي ب ( 1.11 ، 1.23 )، بينما حصلت العبارة " تتسم العلاقة بينك وبين مسؤولك بعدم الودية ". على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.35 ) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ ( 2.90 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.22 ).

وبناء على ما سبق تبين أن هناك تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية بدرجة متوسطة حسب إجابات الموظفات عينة الدراسة. و التي ترجعها إلى أن المرأة تشعر ببعض الحساسية في توجيه النقد البناء للرؤساء في الأقسام و عدم وجود تنافس شريف بين الزملاء. إذن نقبل الفرضية الصفرية : لا تؤثر العلاقات داخل العمل بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية .

8. المحددات التنظيمية ككل : تبرز من خلال تلخيص النتائج السابقة وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (2- 22) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأثر للمحددات التنظيمية ككل

الرقم	أثر المحددات التنظيمية في تولي المرأة المناصب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	التأهيل و التدريب	3.51	1.11	1	متوسط
2	الثقافة التنظيمية	3.05	1.00	3	متوسط
3	دعم الادارة العليا	2.52	1.07	6	متوسط
4	صعوبات العمل	3.46	1.04	2	متوسط
5	الترقية و التحفيز	3.05	1.07	4	متوسط
6	إنعدام روح العمل الجماعي	2.49	0.96	7	متوسط
7	العلاقات داخل العمل	2.90	1.15	5	متوسط
8	المحددات التنظيمية ككل	2.99	1.05		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المحددات التنظيمية ( التأهيل و التدريب، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا صعوبات العمل، الترقية و التحفيز، إنعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل) لها تأثير متوسط على تولي المرأة المناصب القيادية في الوزارة. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية و نرفض الفرضية البديلة و التي تنص على :

لا تؤثر المحددات التنظيمية بدرجة عالية على تولي المرأة المناصب القيادية

وذلك يمكن تفسيره أنه إضافة لهذه المحددات توجد محددات أخرى (إجتماعية كنظرة المجتمع الدونية لها أو محددات شخصية كتخوفها من المسؤولية، أو إقتصادية كالراتب) لها تأثير كذلك على توليها هذه المناصب وهذه النتائج المتوصل إليها تتوافق مع نتائج دراسة ( ماجد البراك، 2005 ) و نتائج دراسة ( فمر إلياس سبابا، 2008 ).

كما تبين نتائج نفس الجدول ترتيب المحددات الأكثر تأثيرا على تولي المرأة المناصب القيادية و التي تتمثل في :

- ✓ بعد " التأهيل و التدريب " بمتوسط حسابي بلغ ( 3.51 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.11 ) حيث أن المرأة بسبب أعبائها الإجتماعية تأبى أن تشارك في الدورات التدريبية الأمر الذي ينعكس على نقص الخبرة و المعرفة لديها و بالتالي عدم تطوير مهاراتها الإدارية.
- ✓ بعد " صعوبات العمل " بمتوسط حسابي ( 3.46 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.04 )، فطبيعة العمل في المناصب القيادية و خصوصاً في الوزارة يتطلب الحضور العديد من اللقاءات و العمل خارجاً و أوقات العمل لساعات طويلة ، و بهذا لا تستطيع المرأة الموظفة التوفيق بين متطلبات العمل و واجباتها الأسرية.
- ✓ بينما حصل البعد " الثقافة التنظيمية " فكان المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.00 ) فالمرأة ما زالت تعاني من التمييز أثناء الترشيحات للمناصب القيادية رغم تمتعها بمؤهلات هذا المنصب.
- ✓ بعد " الترقية و التحفيز " بمتوسط حسابي ( 3.05 ) و إنحراف معياري بلغ ( 1.07 ) و ذلك لأن الخبرة لا تؤخذ بعين الإعتبار لترقيتها لهذه المناصب و ذلك بسبب إنقطاعها عن العمل لفترات الأمومة و إلتزاماتها نحو بيتها. إضافة إلى نقص التشجيع المعنوي.
- ✓ بينما الأبعاد التالية : العلاقات داخل العمل، دعم الإدارة العليا، انعدام روح العمل الجماعي كانت أقل تأثيراً من سابقاتها و ذلك راجع أن المرأة بطبيعتها إجتماعية و مشاركة تستطيع إقامة علاقات داخل العمل و كذا قيادة فريق.

الفرع الثاني :إختبار الفرضية الثانية و مناقشتها :

$H_0$ : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية ( التأهيل و التدريب الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا، صعوبات العمل، الترقيّة و التحفيز إنعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل ) على تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً للمسمى الوظيفي.  
لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ستة فرضيات فرعية و تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين كما يلي : الملحق رقم (09)

### 1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية.  
الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية.  
لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-23 ) : نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية	
0.466	0.738	35	2.025	11.930	18	إدارة وسطى	الثقافة التنظيمية
			2.064	11.434	19	إدارة تنفيذية	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أنقيمة اختبار T كان بقيمة 0.738 بمستوى دلالة 0.466، و هذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير التأهيل و التدريب على تولي المرأة للمناصب القيادية.

هذا يعود إلى أن التأهيل و التدريب أصبح ضروريا وحتمية لكلا الإدارتين في القطاع العمومي و الذي يكون بصفة دورية، وعدم وجود الإختلاف في مستوى التأثير بحيث كان بدرجة متوسطة لكليهما راجع لعدم تمتع الموظفين للمهارات و الصفات القيادية و ضعف مشاركتها في الدورات التدريبية و نظرا لأعبائها الإجتماعية. وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

## 2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية.

لإختبار هذه الفرعية تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-24 ) : نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة اختبار T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية
0.905	0.120	35	2.122	10.069	18	إدارة وسطى
			2.060	9.986	19	إدارة تنفيذية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن قيمة اختبار T كان بقيمة 0.120 بمستوى دلالة 0.905، وهذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد اختلاف دال معنوي حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تولي المرأة للمناصب القيادية.

هذا يعود إلى أن المرأة في كلا الإدارتين تتأثران بالثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة خصوصا إذا كانت تميز بينها وبين الرجل وكذا غياب المعايير الواضحة في الترشيح لتولي المناصب القيادية، الأمر الذي ينعكس على عدم العدالة في تقلد هذه المناصب و بالتالي عدم تعزيز مكانتها في العمل. وبالتالي تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة

تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة

تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية .

لإختبار هذه الفرعية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير دعم الإدارة العليا في تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-25 ) : نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية	
0.731	0.347	35	2.729	8.583	18	إدارة وسطى	دعم الإدارة العليا
			2.425	8.289	19	إدارة تنفيذية	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أنقيمة إختبار T كان بقيمة 0.347 بمستوى دلالة 0.731، و هذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية

و هذا يعود إلى أن المرأة في كلا الإدارتين تتأثر بالنظرة السلبية للإدارة العليا نحوها مما يكبح طموحها لتولي المناصب القيادية رغم محاولتها إثبات جدارتها على تحمل مسؤولية عملها، وكذا قدرتها على القيادة. وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة. هذه النتيجة تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة ( منار محمد سبأ، 2014 ).

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية.

لإختبار هذه الفرعية تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-26 ) : نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية	
0.263	1.137	35	2.918	11.263	18	إدارة وسطى	صعوبات العمل
			1.750	12.157	19	إدارة تنفيذية	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن قيمة إختبار T كان بقيمة 1.137 بمستوى دلالة 0.263، و هذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير صعوبات العمل على تولي المرأة للمناصب القيادية .

و هذا يعود إلى أن سياسة العمل تفرض المساواة بين الجنسين في كلا الإدارتين حيث تجد المرأة نفسها أمام مشكلة التوفيق بين متطلبات العمل و متطلبات أسرتها. و خصوصا طبيعة عمل الوزارة. وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرابعة.

5. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة المناصب القيادية .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة المناصب القيادية

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-27 ) : نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير الترقية و التحفيز

على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية	
0.584	0.553	35	3.252	10.277	18	إدارة وسطى	الترقية و التحفيز
			1.815	9.802	19	إدارة تنفيذية	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن قيمة إختبار T كان بقيمة 0.553 بمستوى دلالة 0.584، و هذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الترقية و التحفيز على تولي المرأة للمناصب القيادية.

و هذا راجع إلى أن المرأة في كلا الإدارتين تتأثران بشكل نسبي لعدم موضوعية معايير الترقية و عدم إتاحتها بشكل متوازي بين الرجل و المرأة رغم إمتلاكها للخبرة و مستوى تحصيل دراسي و قدرة على منافسة الرجل

يؤهلها لذلك ، وكذلك بالنسبة للتحفيز فما زالت لا تتحصل على الدعم و التشجيع المعنوي لقاء جهودها الإضافية. وهذا يؤكد تحقق الفرضية الخامسة.

### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة

تأثير إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة

تأثير إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية.

لإختبار هذه الفرعية تم إستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير إنعدام روح العمل الجماعي في تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 28-2 ) : نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير إنعدام روح

#### العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية

مستوى الدلالة Sig	قيمة إختبار T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة للمناصب القيادية	
0.339	0.969	35	2.323	8.250	18	إدارة وسطى	إنعدام روح العمل الجماعي
			1.692	7.605	19	إدارة تنفيذية	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن قيمة إختبار T كان بقيمة 0.969 بمستوى دلالة 0.339، و هذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دال معنويا حول درجة تأثير إنعدام

روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية.

هذا راجع إلى أن المرأة بطبيعتها في كلا الإدارتين تمتاز بمشاركتها للآخرين و تحاول العمل بروح الفريق و التشارك و تنسيق الجهود في المؤسسة و الذي يتوقف عليها إتخاذ القرارات الفعالة، فإنعدام روح العمل الجماعي في المؤسسة ينتج عنه إنعدام الثقة و كثرة الصراعات بين زملائها، الأمر الذي يحول من إنجازها لعملها بنجاح كقيادية ويجعلها تتخوف من ذلك، وبالتالي وجود روح الفريق شرط أساسي يساعدها على تولي المناصب القيادية إذن الفرضية السادسة تتحقق. وهذا ما تفردت به دراستنا ، حيث تناولت الإختلاف في درجة تأثير محدد تنظيمي آخر في تصور أفراد عينة الدراسة غير متناول في الدراسات السابقة المدرجة في الجزء النظري ألا وهو انعدام روح العمل الجماعي .

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة و مناقشتها :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثيرالعلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية.

لإختبار هذه الفرعية تم إستخدام اختبار  $T$  لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود إختلاف حول مستوى تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة ( في الإدارة الوسطى و التنفيذية ) للمناصب القيادية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-29 ) : نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول درجة تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية

تولي المرأة للمناصب القيادية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig
العلاقات داخل العمل	إدارة وسطى	10.277	2.671	35	1.969	0.057
	إدارة تنفيذية	8.473	2.889			

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن قيمة اختبار T كان بقيمة 1.969 بمستوى دلالة 0.057، وهذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد اختلاف دال معنويًا حول درجة تأثير العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي :

لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير للعلاقات داخل العمل في تولي المرأة للمناصب القيادية.

هذا راجع إلى أن المرأة في الوزارة في كلا الإدارتين تستطيع تكوين علاقات بكل سهولة لأنها تمتلك مهارات عالية في الإتصال مع الآخرين سواء مع رؤسائها أو زملائها في العمل أو حتى الزائرين و لأنها تدرك أن محور العملية القيادية هو التأثير في سلوك الآخرين عن طريق الاتصال، وكذلك تمتلك مهارة التفاعل مع الجميع و تسعى لإقامة و توطيد علاقاتها في العمل فإذا لم تتلق ردة فعل إيجابية من زملائها و رؤسائها فإنها تنعزل و تنطوي على نفسها، الأمر الذي يضعف من فرص تولي المناصب القيادية، وبالتالي عنصر العلاقات داخل العمل يشكل عائقًا أمام توليها المناصب القيادية. وهذا يحقق الفرضية الفرعية السابعة، وهذا ما تفردت به دراستنا حيث تناولت الاختلاف في درجة تأثير محدد تنظيمي آخر في تصور أفراد عينة الدراسة غير تناولت الدراسات السابقة المدرجة في الجزء النظري ألا وهو العلاقات داخل العمل.

و في الأخير و بشكل عام لا يوجد إختلاف حول درجة تأثير المحددات التنظيمية بأبعادها السبعة بين الإدارة الوسطى و التنفيذية، فكلاهما يتفقا حول التأثير النسبي ( بصفة متوسطة ) لهذه المحددات على توليها المناصب القيادية، وهذا ما يؤكد تفسيرنا لنتائج الفرضية السابقة بوجود محددات أخرى إجتماعية و إقتصادية... تعيق من توليها هذه المناصب.

### الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة ومناقشتها :

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف الخصائص الشخصية ( العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأطفال المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة ).  
 لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ستة فرضيات فرعية، و تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way) Anova (F) كما يلي : الملحق رقم ( 10 )

#### 1. إختبار الفرضية الفرعية الاولى :

الفرضية الصفرية : **H<sub>0</sub>** : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف العمر.  
 الفرضية البديلة : **H<sub>1</sub>** : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف العمر.

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way) Anova (للتحقق من وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية في تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف العمر كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2- 30) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير العمر

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	المتوسط الحسابي				المتغير
			أكثر من 55 سنة	55 - 46 سنة	45- 36 سنة	35 -26 سنة	
0.028	3.448	36	106.66	83.45	81.21	78.33	المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أن الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) تحصلت على أكبر متوسط حسابي للمحددات التنظيمية، وأن قيمة  $f$  (3.448) ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.028. و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية لدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 يعزى لمتغير العمر. إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي :

يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية تعزى لاختلاف العمر.

ولمعرفة مصدر هذا الإختلاف تم إستعمال إختبار (Least Significant Difference) LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (2- 31) : نتائج إختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمحددات التنظيمية تعزى لمتغير العمر

العمر	35 -26 سنة	45- 36 سنة	55 - 46 سنة	أكثر من 55 سنة
أكثر من 55 سنة	*27.724	25.446	23.202	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول وجود إختلاف دال إحصائيا بين الفئة العمرية ( 26-35 سنة ) و الفئة أكثر من 55 سنة بقيمة 27.724 لصالح الفئة ( أكثر من 55 سنة ) لأنها الفئة التي لها أعلى متوسط حسابي .

وهذا يمكن إرجاعه إلى أنه كلما إزداد عمر المرأة يزداد نضجها و يزداد إستقرارها النفسي الأمر الذي يساعدها على الوعي و التمييز لهاته المحددات و مدى تأثيرها على توليها المناصب القيادية. إذن ننفي الفرضية الفرعية الأولى. و هذه النتيجة تتفق مع دراسة ( منار محمد سبأ ، 2014 ).

## 2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف الحالة الإجتماعية.

الفرضية البديلة :  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف الحالة الإجتماعية.

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي F

Anova( OneWay) (للتحقق من وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية في تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف الحالة الإجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-32) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات

المحددات التنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المتغير
			أرملة	متزوجة	عزباء	
0.015	4.744	36	117.17	80.94	80.71	المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات spss

يشير الجدول لأن المرأة الأرملة تحصلت على أكبر متوسط حسابي للمحددات التنظيمية (117.17) والاختبار  $f$  كان بقيمة (4.744) بمستوى دلالة 0.015، وهذه الأخيرة أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي يوجد إختلاف معنوي حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 حسب متغير الحالة الاجتماعية. إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي :

يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية تعزى لإختلاف الحالة الاجتماعية.

وبعد إستعمال إختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لم يظهر أي فروق و الظاهر أنها لصالح الأرملة وهذا راجع إلى أنه إذا كانت المرأة عازبة فإنه لا تكون لديها أعباء عائلية كما للمتزوجات و الأرامل و خصوصا الأرملة فحالتها تستدعي العمل بمشقة لسد متطلبات الحياة. و هذا يدل علنفي الفرضية الفرعية الثانية. و هذه النتيجة تتوافق مع دراسة ( منار محمد سبأ، 2014 ) و دراسة ( هنيذة إحسان، 2009 ).

### 3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف عدد الأطفال.  
الفرضية البديلة :  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف عدد الأطفال.

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي  $F$  (One Way Anova) للتحقق من وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية في تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف عدد الأطفال كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-33) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير عدد الأطفال

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المتغير
			أكثر من 3	3 - 1	لا يوجد	
0.492	0.725	36	96.14	82.27	80.41	المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول لأن الفئة التي لديها أكثر من 3 أولاد تحصلت على أكبر متوسط حسابي للمحددات التنظيمية (96.14)، وأن إختبار f كان بقيمة (0.725) بمستوى دلالة 0.492، وهذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف دل معنوي لدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 حسب متغير عدد الأطفال. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لإختلاف عدد الأطفال.

وهذا يبين أن عدد الأطفال ليس له علاقة بدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية فهو يعتبر من المعوقات الاجتماعية، وهذا يدل على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، و التي تتوافق مع دراسة ( هنيذة إحسان، 2009 ).

#### 4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة

حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى للمستوى التعليمي.

الفرضية البديلة :  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول

درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى للمستوى التعليمي.

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي F

Anova (One Way) (للتحقق من وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية في تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى باختلاف المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-34) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات

المحددات التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المتغير
			دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل	
0.818	0.202	36	83.18	81.46	78.14	المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول لأن الفئة التي لديها مستوى دراسات عليا تحصلت على أكبر متوسط حسابي للمحددات التنظيمية ( 83.18 ) ، وأن إختبار f كان بقيمة ( 0.202 ) بمستوى دلالة 0.818، وهذه الأخيرة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبالتالي لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 حسب متغير المستوى التعليمي. إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة للمناصب القيادية تعزى للمستوى التعليمي.

وهذا يبين أن المستوى التعليمي ليس له علاقة بدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية. وهذا ما يحقق الفرضية الرابعة. النتيجة هذه تتفق مع دراسة ( منار محمد سبأ، 2014 ) و دراسة ( هنيدي إحسان، 2009 ).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزباً لاختلاف الخبرة المهنية.  
الفرضية البديلة :  $H_1$  : يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية لتولي المرأة للمناصب القيادية تعزى لاختلاف الخبرة المهنية.

لإختبار هذه الفرضية الفرعية تم إستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي F (OneWay Anova) للتحقق من وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المحددات التنظيمية في تولي المرأة للمناصب القيادية يعزباً لاختلاف الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-35 ) : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات

المحددات التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المتغير
			أقل من 5 سنوات	5 - 15	أكثر من 15 سنة	
0.138	2.100	36	88.90	78.37	81.18	المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

يشير الجدول أن الفئة التي لديها خبرة أكثر من 15 سنة تحصلت على أكبر متوسط حسابي للمحددات التنظيمية ( 88.90 )، وأن قيمة f ( 2.100 ) ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.138. وهي

أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي لا يوجد إختلاف معنوي لدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 يعزى لمتغير الخبرة المهنية .

إذن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. أي :

لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة لدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية يعزى لاختلاف الخبرة المهنية.

وهذا يمكن تفسيره بأن عدد سنوات الخبرة المهنية ليس له علاقة بدرجة تأثير المحددات التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية. النتيجة هذه تتفق مع دراسة ( منار محمد سبأ، 2014).





## خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتـمثلة في مدى تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإعتماد على دراسة حالة لعينة من موظفات مديريات الوزارة والتي تناولناها في مبحثين: المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعـة في الدراسة ، أما المبحث الثاني فكانلعرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها. و في الأخير خلصت الدراسة إلى وجود تأثير المحددات التنظيمية بدرجة متوسطة على تولي المرأة المناصب القيادية في الوزارة، و أن المحددات الأكثر تأثيرا هي ( التأهيل و التدريب ، صعوبات العمل ، الثقافة التنظيمية، الترقية و التحفيز ، العلاقات داخل العمل ) .

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري و التطبيقي يمكن أن نستنتج أن تولي المرأة المناصب القيادية يتطلب في حقيقة الأمر جملة من المتطلبات و المقومات الإدارية التي يجب عليها أن تتصف بها و هذه قد تكون سلوكية مرتبطة بما كمهارات إتصالها مع الآخرين أو تنظيمية تتعلق بالتسيير ، و نقص أي مقوم يؤدي إلى نقص فرص توليها هذه المناصب .

كما تتنوع المحددات و المعوقات التي تعترض المرأة في مجال عملها و تتباين في درجة تأثيرها ، الأمر الذي يجد من طاقاتها و قدراتها و غالبا ما يؤدي إلى إبتعادهن عن المناصب القيادية رغم ما فرضته العولمة من تأثيرات على إهتمامات الأفراد و الدول هذا من جانب ، و من جانب آخر فهي توفر لها مستوى من الطموح و تجعلها ترفع التحدي لبلوغ هذه المناصب .

تأسيسا على هذا قمنا بدراستنا هذه على عينة من موظفات في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر العاصمة محاولة منا كشف و تشخيص لبعض المعوقات أو المحددات التنظيمية و إلقاء الضوء عليها و توضيح مستوى تأثيرها على تولي المرأة المناصب القيادية في الوزارة. فتوصلنا إلى ما يلي :

### I. عرض نتائج الدراسة :

إن هذه الدراسة تخصصت في بيان النتائج التي توصلت إليها في ضوء طروحاتها النظرية و تحليلاتها الميدانية و التي من خلالها نقوم بتقديم إقتراحات .

#### 1. النتائج النظرية:

- ✓ القيادة الإدارية للمرأة تتمثل في قدرتها على قيادة المؤسسة إنطلاقا من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية و القدرة على التخطيط و التنظيم و الرقابة و كذا تجميع جهود العاملين و تنسيقها بفعالية لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ تمتاز المرأة القيادية بصفات أساسية و هي : المشاركة ، التعاطف ، الإبداع ، الإتصال العلاقات.
- ✓ تميل المرأة إلى إتباع النمط الديمقراطي في أغلب الأحيان ؛
- ✓ ولكي تتمكن من النجاح في عملها القيادي يستلزم توفر مقومات ألا و هي : تنمية القدرات القيادية، إستثمار دوافع الانجاز، تنمية القدرات الريادية، تنمية المسار الوظيفي، تنمية شبكة العلاقات ، التعامل مع الصراع الوظيفي و كذا ضغوط العمل ؛

✓ أما المحددات أو المعوقات التنظيمية التي تواجهها المرأة و التي تحول من توليها المناصب القيادية هي :التأهيل و التدريب، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا، صعوبات العمل، الترقية و التحفيز، إنعدام روح العمل الجماعي ، العلاقات داخل العمل.

## 2. النتائج التطبيقية :

بعد إختبار الفرضيات و تحليل نتائجها و مناقشتها و تفسيرها أشارت الدراسة إلمايلى :

- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء التأهيل و التدريب على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر، والذي يرجع لنقص المهارات الإدارية ؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء الثقافة التنظيمية على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر بسبب تفضيل الفئة الذكورية للمنصب القيادي؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء دعم الإدارة العليا على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر وذلك لإعتقادهم أنها أقل قدرة و إلتزاما على أداء العمل؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء صعوبات العمل على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر وذلك لعدم توفيقها بين متطلبات العمل و واجباتها الأسرية ؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء الترقية و التحفيز على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر وهذا راجع لصعوبة الحصول على الحوافز و الترقية ؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء إنعدام روح العمل الجماعي على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر بسبب عدم وجود معايير لتقدم الفريق؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة لبعء العلاقات داخل العمل على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر وذلك راجع لعدم وجود تنافس شريف بين زملائها؛
- ✓ وجود تأثير بدرجة متوسطة للمحددات التنظيمية بصفة عامة على تولي المرأة المناصب القيادية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر، وإن أكثرها تأثيرا تتمثل في : التأهيل و التدريب ، صعوبات العمل، الثقافة التنظيمية، الترقية و التحفيز ؛
- ✓ عدم وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  حول درجة تأثير المحددات التنظيمية ( التأهيل و التدريب، الثقافة التنظيمية دعم الإدارة العليا، صعوبات العمل، الترقية و التحفيز، إنعدام روح العمل الجماعي، العلاقات

داخل العمل ) على تولى المرأة للمناصب القيادية تبعا للمسمى الوظيفي ؛  
✓ عدم وجود إختلاف ذو دلالة معنوية في تصور أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  
 $\alpha = 0.05$  حول درجة تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية تعزى  
لإختلاف ( عدد الأطفال، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). ووجود إختلاف ذو دلالة  
معنوية حسب إختلاف ( العمر ، الحالة الإجتماعية ) .

## II. الإقتراحات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي :

- ✓ تشجيع المرأة على حضور الدورات التدريبية و تقربها من أماكن عملها مما يعمل على زيادة مهاراتها تؤهلها لتولى المناصب القيادية ؛
- ✓ التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في تغيير صورة المرأة و قدرتها على تولى المناصب القيادية ؛
- ✓ العمل على وضع معايير موضوعية للترشيحات للمناصب القيادية ؛
- ✓ العمل على إعطاء الفرصة للمرأة على القيادة بتكليفها بأعمال قيادية ؛
- ✓ تحفيز و إعطاء الأولوية للمرأة في الترقية للمناصب القيادية ذات الكفاءة و الخبرة و المهارة و عدم التحيز للرجل ؛
- ✓ العمل على توفير بيئة عمل تشجع المرأة على العمل الجماعي و إقامة علاقات مبنية على الاحترام و التنافس الشريف .

## III. آفاق الدراسة :

- ✓ العمل على إجراء دراسة مسحية شاملة على مستوى الجزائر للوقوف على واقع تولى المرأة الجزائرية المناصب القيادية وكذا الوقوف على الأسباب الحقيقية التي تحول دون توليها المناصب القيادية و العمل تذليلها ؛
- ✓ إجراء دراسة حول تأثير المحددات الإقتصادية و الإجتماعية و الشخصية على تولى المرأة المناصب القيادية ؛
- ✓ إجراء دراسة حول تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية في القطاع الخاص ؛
- ✓ إجراء دراسة حول تأثير المحددات التنظيمية على تولى المرأة المناصب القيادية في جامعة غرداية ؛
- ✓ إجراء دراسة حول مدى مساهمة المرأة في المناصب القيادية في التنمية .

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### I. المراجع باللغة العربية :

#### أولا : الكتب :

- 1) بروسافوليو، ترجمة عبدالحكم احمدالخزامي، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ط1، دارالفجر، مصر.
- 2) بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010.
- 3) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار همومة للطباعة و النشر، أبوظبي، 2005.
- 4) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن 2010.
- 5) طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير، الرياض، 2003.
- 6) هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2010.

#### ثانيا : البحوث الجامعية :

- 7) أمل بنت محمد علي الشدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في التربية، كلية العلوم الإجتماعية، الرياض، 2010.
- 8) سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز 2006.
- 9) سهاد محمد اسامة خيال، إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، مذكرة ماجستير في دراسات المرأة بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس فلسطين، 2016.
- 10) قمر إلياس سابا، محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.
- 11) ماجدلاني البراك، أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية و الشخصية على تولى المرأة في مراكز الوزارات الاردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفين، مذكرة ماجستير في الادارة العامة جامعة مؤتة، 2005.

- 12) منار محمد سبأ، أثر المحددات التنظيمية على امكانية تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية على موظفات إدارة التربية والتعليم جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والادارة، جدة، 2014.
- 13) مؤمنة صالح الرقيب، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009.
- 14) هنييدة محمد إحسان عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

### ثالثا : المجالات :

- 15) إيمان بشير، محمد الحسين، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، العدد 3 و 4، المجلد 27، 2011.
- 16) رقية البدارين، فريد محمد قواسمه، دور المرأة في قيادة التغيير : دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد ( 16 )، العدد 01، 2013.
- 17) مريم شرع، تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية ... مقومات وتحديات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور الحلفة، العدد 19، أوت 2014.

### رابعا : التظاهرات العلمية و أوراق العمل:

- 18) إبتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 2003.
- 19) أنعام عبد اللطيف الشهابي، موفق حديد محمد، مشكلات تبوء المرأة الموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية ( التجربة العراقية)، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
- 20) جمعة أولاد حيمودة، زهرة بومهراس، عوامل نجاح المرأة في المجال القيادي دراسة ميدانية على أساتذة جامعة غرداية، الملتقى الدولي الثالث : أساليب تفعيل قيادة الابداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الادارة الحديثة - الواقع والتحديات -، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 14-15/02/2017.

- 21) رجب السيد ابراهيم عيد، أنماط القيادة الإدارية الفاعلة وأثرها في دعم وإتخاذ القرار بحوث وأوراق عمل ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، ديسمبر 2013.
- 22) رجب السيد ابراهيم عيد، دور الثقافة التنظيمية و المجتمعية في دعم وتوجيه القرار، بحوث وأوراق عمل ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، ديسمبر 2013.
- 23) زهية بركان، أسماء بركان، لعقاقة فضيلة، الوضعية المهنية للمرأة الإطار في المؤسسة الجزائرية الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة البليدة، 08-09 / 03 / 2015.
- 24) فاطمة دحماني، سامية بوضياف، واقع مساهمة المرأة الجزائرية في سوق العمل، الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة البليدة 08-09 / 03 / 2015.
- 25) محمد يدو، شريف صابر لدهم، أميرة دريس، الاستراتيجيات الكفيلة بتفعيل مشاركة المرأة الجزائرية في التنمية المحلية كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول تعزيز مشاركة المرأة في رفع رهانات التنمية المحلية - تحديات وحلول -، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة علي لونيسى البليدة، 10/04/2017.
- 26) محمود بوسنة، مراد عمير، المرأة والقيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات، الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة وإتخاذ القرار بالبلدان العربية الكويت، 10-11/03/2013.
- 27) مصطفى عشوي، محمود بوسنة، بتول خليفة، خالد بازيد، الإتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية " دراسة اقليمية مقارنة"، الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة وإتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 10-11/03/2013.
- 28) منيرة سلامي، المرأة وإشكالية التمكين الاقتصادي في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة البليدة 08-09 / 03 / 2015.

خامسا: التقارير :

29) حبيبة المرعشي، تعريف القيادات النسائية العربية، تقرير المرأة العربية والقيادة حول مفهوم المرأة القيادية في العالم العربي، مؤسسة دبي للمرأة، الإصدار الأول، 2009، ص21، [على الموقع]، <http://www.dwe.gov.ae/arb/projectdetail.aspx?id=6>، 2016/10/20، 13:30.

## II. المراجع باللغة الأجنبية :

- 30) DEAN ELMTI And ALL, **Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation**, Journal of leadership education, volume 8, Issue 2, fall 2009.
- 31) Nathalie lavigne, " **l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises**", observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, étude N° 5, France , février 2004.
- 32) Nitin Nohria , Rakesh Khurana, **Hand Book Of Leadership Theory And Practice**, harvard business school publishing corporation, **Boston, 2010**.
- 33) Pierre G. Bergeron , **la gestion modern**, Getanmorin éditeur, 4e édition, canada, 2004.

## III. المواقع الإلكترونية :

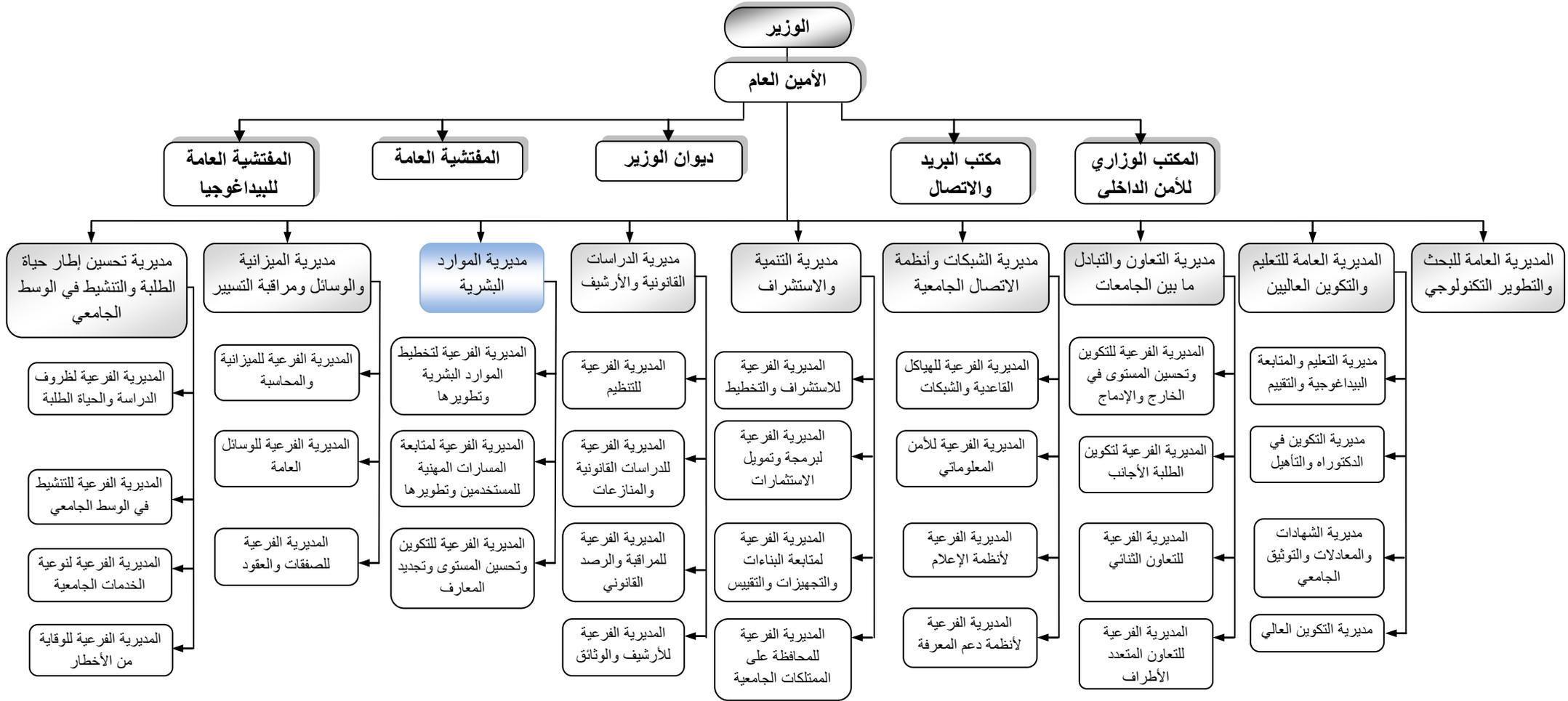
34) واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، درلة حالة وحدة البريد لولاية بسكرة، ص5، [على الموقع]، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>، 2016/11/16، 19:00.

35) Alexis petru ,, **what-does-womens-leadership-mean-in-2015**, [ على الموقع ], <http://www.triplepundit.com/special/women-in-leadership/> , 17/01/2017 22:30,

36) Hammache el kaina,, **Les mécanismes mis en place pour plus de femmes à des postes de décision En Algérie**, [على الموقع]، <https://www.ladissertation.com.html>, 24/02/2017, 21:15.

الملاحق

## الملحق رقم (1) : الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي



الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير - تخصص : إدارة الأعمال لإستراتيجية

## الإستبيان

الأخت الفاضلة ..... تحية طيبة .

نقوم الباحثـة بتحضير مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية بجامعة غرداية

بعنوان: " **المحـددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية** " حيث تهدف الدراسة إلى

تبيان المحددات التنظيمية التي تؤثر في تولى المرأة الموظفة المناصب القيادية في وزارة التعليم

العالي و البحث العلمي بالجزائر العاصمة . و كذا تبيان إن كانت هناك إختلافات دالة معنوياً

للخصائص الشخصية في توليها للمناصب القيادية.

ومن أجل ذلك قامت الباحثة بإعداد هذا الإستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة، لذا نوجـو

تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة ( ✓ ) في

الخانة المناسبة ، علماً بأن كل ما سيرد في اجاباتكم من معلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على حسن تعاونكم و المشاركة في ملئ هذه الاستبيان.

## القسم الاول : الخصائص الشخصية

### (1) العمر :

- أقل من 25 سنة       35-26 سنة       45 - 36 سنة
- 46 - 55 سنة       أكثر من 55 سنة

### (2) الحالة الإجتماعية:

- عازباء       متزوجة
- مطلقة       أرملة

### (3) عدد الأطفال :

- لا يوجد       من 1 - 3       أكثر من 3

### (4) المستوى التعليمي :

- ثانوي فأقل جامعي       دراسات عليا
- شهادات أخرى

### (5) الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات       15 سنوات أكثر من 15 سنة

### (6) المسمى الوظيفي : .....

## القسم الثاني : المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية

(1)-التأهيل و التدريب :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يؤدي نقص المهارات الإدارية ( قوة الشخصية ، الحوار ، المشاركة ) لدى المرأة إلى الحد من توليها للمناصب القيادية .					
02	يساهم ضعف مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمناصب القيادية .					
03	بعد أماكن انعقاد الدورات التدريبية من مناطق إقامة المرأة الموظفة يجد من مشاركته في تلك الدورات .					
04	لا تعطي مؤسستك فرصا متساوية بين الرجل و المرأة في برامج التدريب و التعلم المستمر .					

(2)- الثقافة التنظيمية :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الترشحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية .					
02	يتم تفضيل الفئة الذكورية للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في المؤهلات .					
03	المسؤول في مؤسستك يستثني المرأة من تولي مناصب قيادية .					
04	ثقافة مؤسستك ( مثل عدم تفويض المسؤوليات ، عدم التشجيع على طرح افكار جديدة ..... ) تحول دون تولي المرأة المناصب القيادية .					

(3)- دعم الإدارة العليا :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المناصب القيادية .	01
					يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل إلتزاما بالعمل من الرجل في المناصب القيادية .	02
					تولي المرأة المناصب القيادية يؤدي لعدم الانسجام في القرارات داخل مؤسستك .	03
					ينظر المسؤولون في مؤسستك ان تولي المناصب القيادية يتطلب شروط فيزيولوجية ( جسمية ، نفسية ) لا تتوفر في المرأة .	04

#### (4)- صعوبات العمل :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					العمل لساعات متأخرة يقلل فرص تولي المرأة المناصب القيادية.	01
					طبيعة بعض المناصب القيادية تستدعي حضور لقاءات و العمل في مناطق جغرافية مختلفة .	02
					إن العمل الذي يتطلب السفر يعيق من فرص تولي المرأة للمناصب القيادية.	03
					العمل الميداني يعيق من فرصة تولي المرأة للمناصب القيادية .	04

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					01	يتم تجاوز المرأة الموظفة في الترقيات بشكل غير عادل .
					02	لا تشكل الخبرة لدى المرأة الموظفة نقاط قوة تأخذ بعين الاعتبار لتوليها مناصب قيادية .
					03	من الصعب الحصول على حوافز معنوية توصي بتولي المرأة المناصب القيادية
					04	لا تمنح مؤسستك فرصا عادلة في التحفيز بين الجنسين .

(6) إنعدام روح العمل الجماعي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					01	من الصعب على المرأة الموظفة تشكيل و قيادة فريق عمل لأداء المهام .
					02	عدم التزام الزملاء بالقرار الذي يتم الوصول إليه من طرف المرأة .
					03	لا يتم الإستماع إلى وجهة نظر كل من الزملاء .
					04	لا توجد معايير لتقييم تقدم الفريق من عدمه .

(7) العلاقات داخل العمل :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					لا يوجد تنافس شريف بين الزملاء في مؤسستك .	01
					لا يعدلالمسؤول المباشر في المعاملة بينك وبين زميلكالموظف.	02
					تتسم العلاقة بينك وبين مسؤولك بعدم الودية .	03
					تشعر المرأة ببعض الحساسية في توجيه النقد البناء للرؤساء في العمل .	04

شكرا لتعاونكم معنا

الملح— ق رقم (03) : قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	الدكتور بوخاري عبد الحميد	جامعة غرداية
02	الدكتورة شرع مريم	جامعة غرداية
03	الدكتور زوزي محمد	جامعة غرداية
04	الدكتور بلعور سليمان	جامعة غرداية
05	الدكتور حوتية عمر	جامعة أدرار
06	الدكتور طويطي مصطفى	جامعة البويرة

الملحق رقم (04) : ثبات الاستبيان ( معامل الثبات ألفا كرونباخ )

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	28

الملحق رقم (05) : توزيع بيرسون

Corrélations

	مح1	مح2	مح3	مح4	مح5	مح6	مح7	محددات
Corrélation de Pearson	1	,305	,247	,137	,300	,295	,185	,466**
مح1 Sig. (bilatérale)		,066	,140	,418	,071	,076	,273	,004
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,305	1	,445**	,187	,573**	,400*	,145	,690**
مح2 Sig. (bilatérale)	,066		,006	,268	,000	,014	,393	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,247	,445**	1	,242	,599**	,459**	,208	,776**
مح3 Sig. (bilatérale)	,140	,006		,149	,000	,004	,217	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,137	,187	,242	1	,088	,154	-,164	,348*
مح4 Sig. (bilatérale)	,418	,268	,149		,604	,364	,332	,035
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,300	,573**	,599**	,088	1	,419**	,537**	,826**
مح5 Sig. (bilatérale)	,071	,000	,000	,604		,010	,001	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,295	,400*	,459**	,154	,419**	1	,345*	,672**
مح6 Sig. (bilatérale)	,076	,014	,004	,364	,010		,036	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,185	,145	,208	-,164	,537**	,345*	1	,533**
مح7 Sig. (bilatérale)	,273	,393	,217	,332	,001	,036		,001
N	37	37	37	37	37	37	37	37
Corrélation de Pearson	,466**	,690**	,776**	,348*	,826**	,672**	,533**	1
محددات Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,035	,000	,000	,001	
N	37	37	37	37	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم ( 06 ) : التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لأفراد العينة

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
26 إلى 35	18	48,6	48,6	48,6
36 إلى 45	11	29,7	29,7	78,4
46 إلى 55	6	16,2	16,2	94,6
أكثر من 55	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عزباء	13	35,1	35,1	35,1
متزوجة	23	62,2	62,2	97,3
أرملة	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### الأطفال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يوجد	16	43,2	43,2	43,2
من 1 إلى 3	20	54,1	54,1	97,3
أكثر من 3	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أقل	3	8,1	8,1	8,1
جامعي	20	54,1	54,1	62,2
دراسات عليا	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	12	32,4	32,4	32,4
من 5 إلى 15 سنة	16	43,2	43,2	75,7
أكثر من 15 سنة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري قوسطي	18	48,6	48,6	48,6
إداري تنفيذية	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) : اختبار طبيعة التوزيع

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

			مح1	مح2	مح3	مح4	مح5	مح6	مح7	محددات
N			37	37	37	37	37	37	37	37
	Moyenne		11,675	10,0	8,4324	11,723	10,0338	7,9189	9,3514	81,8456
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>			7	270		0				
	Ecart-type		2,0326	2,06	2,5458	2,3999	2,58881	2,02163	2,89483	12,78363
			0	221	6	3				
Différences les plus extrêmes	Absolue		,102	,121	,154	,114	,138	,160	,171	,109
	Positive		,102	,121	,154	,061	,138	,160	,171	,109
	Négative		-,078	-,101	-,068	-,114	-,083	-,133	-,095	-,082
Z de Kolmogorov-Smirnov			,620	,736	,940	,690	,841	,971	1,043	,665
Signification asymptotique (bilatérale)			,836	,651	,340	,727	,479	,302	,227	,768
	Signification		,800 <sup>c</sup>	,611 <sup>c</sup>	,315 <sup>c</sup>	,682 <sup>c</sup>	,447 <sup>c</sup>	,279 <sup>c</sup>	,204 <sup>c</sup>	,727 <sup>c</sup>
	Borne inférieure		,792	,601	,306	,673	,437	,270	,196	,718
Signification de Monte Carlo (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure	,808	,620	,325	,692	,457	,287	,212	,735

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

c. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 2000000.

الملحق رقم ( 08 ) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

Statistiques descriptives

التأهيل و التدريب	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يؤدينقصالمهارةالإدارية ( قوةالشخصية،الحوار،المشاركة ) للمرأةالخدمتوليهالمناصبالقيادية.	37	1,00	5,00	4,0811	,89376
يساهمضعمشاركةالمرأةفيالبرامجالتدريبيةبشكلعامفيالخدمتوليهال مناصبالقيادية	37	1,00	5,00	3,5405	1,06965
بعدأماكنإعقادالدوراتالتدريبيةمنمناطاقإقامةالمرأةالموظفةتخدممنشأ ركتهافيتركالدورات.	37	1,00	5,00	3,2973	1,22168
لاتعطيمؤسستكفرصامتساويةبينالرجوالمرأةفيالبرامجالتدريبيةالتعلم لمستمر.	37	1,00	5,00	3,1622	1,28048
N valide (listwise)	37				

Statistiques descriptives

الثقافة التنظيمية	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الترشحاتللمناصبالقياديةفيمؤسستكلا تبنعلأسموضوعية.	37	1,00	5,00	3,2432	,98334
يتمتفضيلالفئةالذكوريةللمنصبالقياديفيالتساويهمعالمراةفيالمؤ هلات.	37	1,00	5,00	3,5405	1,14491
المسؤولفيمؤسستكيسنتنبالمرأةمنتموليمناصبالقيادية	37	1,00	4,00	2,4595	,80259
ثقافةمؤسستك (مطلعمتقويضالمسؤوليات،عدمالتشجيععلطرحافكارجديدة... ) . تحولونتموليمراةالمناصبالقيادية.	37	1,00	5,00	3,0000	1,08012
N valide (listwise)	37				

Statistiques descriptives

دعم الإدارة العليا	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجال في المناصب القيادية	37	1,00	5,00	2,6757	1,08151
يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل التزاماً بالعمل من الرجال في المناصب القيادية.	37	1,00	5,00	2,9189	1,27755
تولي المرأة المناصب القيادية يؤدي بعد ما لانسجام في القرارات اتخاذها.	37	1,00	5,00	2,0541	,88021
ينظر المسؤولون في مؤسستك أن تولى المناصب القيادية يتطلب بشراً وظيفياً (جسدية، نفسية) لا تتوفر في المرأة.	37	1,00	5,00	2,4595	1,06965
N valide (listwise)	37				

Statistiques descriptives

صعوبات العمل	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل لساعات متأخرة يقلل فرص تولى المرأة المناصب القيادية.	37	2,00	5,00	3,7027	1,07664
طبيعة بعض المناصب القيادية تستدعي حضور لقاءات العمل في مناطق جغرافية مختلفة.	37	2,00	5,00	3,9189	,72182
إن العمل الذي يتطلب السفر يعيق من فرص تولى المرأة للمناصب القيادية.	37	1,00	5,00	3,3243	1,15600
العمل الميداني يعيق من فرص تولى المرأة للمناصب القيادية.	37	1,00	5,00	2,9189	1,25562
N valide (listwise)	37				

Statistiques descriptives

الترقية و التحفيز	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم تجاوز المرأة الموظفة في الترقية بشكل غير عادل.	37	1,00	5,00	2,8108	1,15079
لا تشكل للخبر فائدة المرأة الموظفة تقاطعاً تأخذ بعين الاعتبار لتوليها مناصب قيادية.	37	1,00	5,00	3,0270	1,09256
من الصعب الحصول على منحوا من معنوية تتوصي بالمرأة المناصب القيادية	37	2,00	5,00	3,3784	1,06331
لا تمنح مؤسساتنا صاعداً في التحفيز بين الجنسين.	37	2,00	5,00	3,0000	1,00000
N valide (listwise)	37				

#### Statistiques descriptives

انعدام روح العمل الجماعي	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
من الصعب على المرأة الموظفة تشكيل قيادة فاعلة للمهام.	37	1,00	4,00	1,9459	,74334
عدم التزام المرأة بالقرارات التي تتخذها لصالحها.	37	1,00	4,00	2,3243	,91451
لا يتم الاستماع لوجهة نظر كل من الزملاء.	37	1,00	5,00	2,7838	1,10893
لا توجد معايير لتقييم تقدمها في العمل.	37	1,00	5,00	3,0270	1,09256
N valide (listwise)	37				

#### Statistiques descriptives

العلاقات داخل العمل	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لا يوجد تنافس بين الزملاء في المؤسسة.	37	1,00	5,00	3,0270	1,11770
لا يعد للمساواة والمساواة في المعاملة بين الموظفين.	37	1,00	5,00	3,0270	1,23573
تتسم العلاقات بينكم بالودية.	37	1,00	5,00	2,3514	1,22964
تشعر المرأة ببعض الحساسية في وجه النقد البناء للزملاء في العمل.	37	1,00	5,00	3,2162	1,05765
N valide (listwise)	37				

الملحق رقم (09) : اختبار (TEST) T لعينتين مستقلتين

#### Statistiques de groupe

الوظيفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إداري قوسى 1مح	18	11,9306	2,02522	,47735

إدار تنفيذية	19	11,4342	2,06465	,47366
إدار قوسطى	18	10,0694	2,12272	,50033
إدار تنفيذية	19	9,9868	2,06067	,47275
إدار قوسطى	18	8,5833	2,72920	,64328
إدار تنفيذية	19	8,2895	2,42565	,55648
إدار قوسطى	18	11,2639	2,91859	,68792
إدار تنفيذية	19	12,1579	1,75042	,40157
إدار قوسطى	18	10,2778	3,25270	,76667
إدار تنفيذية	19	9,8026	1,81540	,41648
إدار قوسطى	18	8,2500	2,32316	,54757
إدار تنفيذية	19	7,6053	1,69213	,38820
إدار قوسطى	18	10,2778	2,67187	,62977
إدار تنفيذية	19	8,4737	2,88903	,66279

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
مح1	Hypothèse de variances égales	,147	,704	,738	35	,466	,49635	,67283
	Hypothèse de variances inégales			,738	34,954	,465	,49635	,67247
مح2	Hypothèse de variances égales	,123	,728	,120	35	,905	,08260	,68778
	Hypothèse de variances inégales			,120	34,747	,905	,08260	,68835
مح3	Hypothèse de variances égales	,101	,752	,347	35	,731	,29386	,84781
	Hypothèse de variances inégales			,345	33,988	,732	,29386	,85058
مح4	Hypothèse de variances égales	7,130	,011	-1,137	35	,263	-,89401	,78619
	Hypothèse de variances inégales			-1,122	27,540	,271	-,89401	,79655
مح5	Hypothèse de variances égales	5,694	,023	,553	35	,584	,47515	,85984
	Hypothèse de variances inégales			,545	26,347	,591	,47515	,87249
مح6	Hypothèse de variances égales	1,403	,244	,969	35	,339	,64474	,66552
	Hypothèse de variances inégales			,961	30,990	,344	,64474	,67122
مح7	Hypothèse de variances égales	,664	,421	1,969	35	,057	1,80409	,91626
	Hypothèse de variances inégales			1,973	34,982	,056	1,80409	,91427

الملحق رقم (10) : اختبار التباين ANOVA (الإختلافات)

1) الفرضية الفرعية الاولى : إختلاف العمر

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
26 إلى 35	18	78,9365	6,71540	1,58283	75,5970	82,2760
36 إلى 45	11	81,2143	14,20224	4,28214	71,6731	90,7555
46 إلى 55	6	83,4583	17,17169	7,01031	65,4377	101,4789
55 أكثر من	2	106,6607	14,87450	10,51786	-26,9813	240,3028
Total	37	81,8456	12,78363	2,10162	77,5833	86,1078

### ANOVA à 1 facteur

محددات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1403,900	3	467,967	3,448	,028
Intra-groupes	4479,263	33	135,735		
Total	5883,163	36			

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: محددات

LSD

العمر (I)	العمر (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	36 إلى 45	-2,27778	4,45875	,613	-11,3492	6,7936
26 إلى 35	46 إلى 55	-4,52183	5,49212	,416	-15,6956	6,6520
	55 أكثر من	-27,72421*	8,68381	,003	-45,3915	-10,0569
	26 إلى 35	2,27778	4,45875	,613	-6,7936	11,3492
36 إلى 45	46 إلى 55	-2,24405	5,91288	,707	-14,2739	9,7858
	55 أكثر من	-25,44643*	8,95585	,008	-43,6672	-7,2256
	26 إلى 35	4,52183	5,49212	,416	-6,6520	15,6956
46 إلى 55	36 إلى 45	2,24405	5,91288	,707	-9,7858	14,2739
	55 أكثر من	-23,20238*	9,51263	,020	-42,5560	-3,8488
	26 إلى 35	27,72421*	8,68381	,003	10,0569	45,3915
55 أكثر من	36 إلى 45	25,44643*	8,95585	,008	7,2256	43,6672
	46 إلى 55	23,20238*	9,51263	,020	3,8488	42,5560

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

(2) الفرضية الفرعية الثانية : اختلاف الحالة الاجتماعية

### Descriptives

محددات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
عزباء	13	80,7198	12,16183	3,37308	73,3705	88,0691	63,07	111,07
متزوجة	23	80,9457	11,33121	2,36272	76,0457	85,8456	66,14	111,11
أرملة	1	117,1786	.	.	.	.	117,18	117,18
Total	37	81,8456	12,78363	2,10162	77,5833	86,1078	63,07	117,18

### ANOVA à 1 facteur

محددات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1283,524	2	641,762	4,744	,015
Intra-groupes	4599,640	34	135,284		
Total	5883,163	36			

### 3) الفرضية الفرعية الثالثة : اختلاف عدد الأطفال

#### Descriptives

محددات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
لا يوجد	16	80,4196	11,04782	2,76196	74,5327	86,3066	63,07	111,07
3 الى 1 من	20	82,2714	14,16403	3,16717	75,6425	88,9004	66,14	117,18
3 أكثر من	1	96,1429	.	.	.	.	96,14	96,14
Total	37	81,8456	12,78363	2,10162	77,5833	86,1078	63,07	117,18

### ANOVA à 1 facteur

محددات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	240,572	2	120,286	,725	,492
Intra-groupes	5642,592	34	165,959		
Total	5883,163	36			

4) الفرضية الفرعية الرابعة : اختلاف المستوى التعليمي

Descriptives

محددات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour		Minimum	Maximum
					la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي أقل	3	78,1429	15,71623	9,07377	39,1016	117,1841	67,14	96,14
جامعي	20	81,4661	12,09725	2,70503	75,8044	87,1278	63,07	117,18
دراسات عليا	14	83,1811	13,97705	3,73552	75,1110	91,2512	68,07	111,11
Total	37	81,8456	12,78363	2,10162	77,5833	86,1078	63,07	117,18

ANOVA à 1 facteur

محددات

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	68,982	2	34,491	,202	,818
Intra-groupes	5814,181	34	171,005		
Total	5883,163	36			

5) الفرضية الفرعية الخامسة: اختلاف الخبرة المهنية

Descriptives

محددات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 أقل من	12	81,1845	11,64467	3,36153	73,7859	88,5832	68,07	111,07
سنة 15 إلى 5 من	16	78,3705	9,65349	2,41337	73,2266	83,5145	63,07	94,14
سنة 15 أكثر من	9	88,9048	17,12742	5,70914	75,7395	102,0701	70,07	117,18
Total	37	81,8456	12,78363	2,10162	77,5833	86,1078	63,07	117,18

#### ANOVA à 1 facteur

محددات

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	646,947	2	323,474	2,100	,138
Intra-groupes	5236,216	34	154,006		
Total	5883,163	36			