

## المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي".

د.موفق سهام جامعة بسكرة- الجزائر

د.هيشر سميرة جامعة بسكرة - الجزائر.

### الملخص:

يُقال بأن المرأة نصف المجتمع، إلا أن وضعها في الإدارة والعمل قد لا يكون كذلك ، فبالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فإنّ حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدوداً، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هي الحواجز التي تتعرض لها المرأة الإطار والتي تؤول دون وصولها إلى المناصب العليا؟، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على ظاهرة السقف الزجاجي، وذلك باعتبارها من ابرز الظواهر التي تؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية ، وذلك من خلال تعريفها وتشخيص أسبابها والآثار المترتبة عنها، كما نهدف إلى إبراز الواقع العملي للمرأة الجزائرية في مواقع اتخاذ القرار من خلال جملة من الإحصائيات التي تعكس ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** ظاهرة السقف الزجاجي، المرأة العاملة ، المناصب القيادية

### Abstract:

It is said that women's half of the society, only to be placed in management and labor may not be the case, despite the quest for women to develop their skills and scientific and technical efficiency, so as to be worthy to enter the labor market, and share the same conditions and exposed to the same pressures faced by the man, however, the presence and emulated top positions remained limited, and this leads us to ask the following question: What are the barriers that women face frame which devolves without access to senior positions ? , Through this study, we will try to shed light on the phenomenon of the glass ceiling, so as one of the most prominent phenomena that devolves Without women's access to leadership positions, through the definition and diagnosis of the causes and consequences of them, as we aim to highlight the practical reality of Algerian women in decision-making positions through a series of statistics that reflect that.

**Key words:** the phenomenon of the glass ceiling, women working, leadership positions.

**مقدمة:**

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

وبالموازاة مع هذه الظروف فلقد ترتب عن التغيرات الحاصلة في متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية، اقتحام المرأة لمجال العمل، وفي مختلف القطاعات، إلا أن الواقع العملي يثبت أنه على الرغم من تسليح المرأة بحقيبة معرفية مهمة من خلال استفادتها من حقها في التعليم، وبالرغم من الحماية القانونية للمرأة وتكريس حقها في العمل كحق أنساني، إلا أن المرأة العاملة تبقى حبيسة معتقدات خاطئة أصقت بها وعراقيل مختلفة الأشكال تؤول دون إمكانية استفادة المؤسسة من طاقاتها ومهاراتها.

ولعل من أبرز هذه العراقيل ظاهرة السقف الزجاجي، هذه الظاهرة الخفية التي تعيق من التقدم الوظيفي للمرأة العاملة وتمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية، من هذا المنطلق وبالنظر إلى خطورة هذه الظاهرة على المؤسسة والعاملات بها فإن هذا يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم ظاهرة السقف الزجاجي في منع المرأة من الوصول للمناصب القيادية؟

ولقد قادتنا هذه الإشكالية إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بظاهرة السقف الزجاجي؟ وما هي أسبابها؟ وما هي الآثار المترتبة عنها؟
- هل يتطابق الواقع العملي للمرأة العاملة مع ما حظيت به من حماية قانونية وشرعية؟

1 - السقف الزجاجي:

1-1 نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي.

نظرية السقف الزجاجي « Glass ceiling » هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، برزت في السبعينيات، وتتمحور حول الحاجز المانع لتقلد المرأة المناصب القيادية، باعتبارها امرأة، رغم كفاءتها أو تفوقها على الرجل في المجال ذاته، إلا أن اعتلاءها يصطدم بسقف وهمي غير معنن أطلقوا عليه "السقف الزجاجي"<sup>1</sup>.

كما يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب المرموقة (القيادية) على فئة معينة من الناس وفقاً للتمييز، إما بحسب الجنس أو اللون أو غير ذلك، وسميت أسقف، لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم للوصول إليه ضمن رتب المؤسسة، ووصف السقف بالزجاجي، لأنه سقف شفاف لا يمكن ملاحظته ووجوده، لأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف أول وهلة، وكان من أوائل من استخدم هذا المصطلح هما كارول هييموتر وتيموثي سكلهردت عام 1986 في دورية وال ستيرت، وسبقهما جاي بريانت في مقال في مجلة ادويك عام 1984<sup>2</sup>.

لذلك فظاهرة السقف الزجاجي، هي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي تعبر عن وجود حواجز اصطناعية معتمدة على التقاليد والأعراف، أو حتى على تحيز المؤسسة، مما يمنع أصحاب الكفاءات (النساء/الأقليات) من التدرج في الوظائف المختلفة، وبالتالي فهي من أهم وأبرز أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات في المجال، حيث بينت أنّ الفرص المتاحة لتقلد المرأة لمناصب قيادية أقل من فرص الرجل<sup>3</sup>، وبالرغم من نص تشريعات الدول المتقدمة صراحة على عدم التمييز بين الموظفين على أساس السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية، سواءً عند التعيين أو منح المكافآت، أو التمييز في شروط اشتغال الوظائف أو منح أي فرص أو امتيازات وظيفية أو الفصل أو الإحالة على التقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات، والذين يبذلون الجهد ذاته ويعملون في الظروف ذاته<sup>4</sup>، إلا أنّ هذا لم يقف حائلاً دون تعرض النساء الغربيات إلى ظاهرة السقف الزجاجي.

ومما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة، ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من 16% إلى 42%، إلا أن نسبة النساء في الوظائف العليا، ارتفعت فقط ما بين 3% إلى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي، الذي يحول دون وصول المرأة لمناصب العليا<sup>5</sup>.

كما لاحظ تقرير المكتب الدولي للعمل سنة 1997، أنه إذا كانت نسبة النساء رئيسات المؤسسات الكبرى في تزايد نسبي، فإنه في حقيقة الأمر، قد انخفض بـ: 15% سنة 1982 وبـ: 13% سنة 1990، وشهد التمثيل النسوي انخفاضا في مناصب التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبحلول سنة 1999، تحسنت نسبة النساء حيث شغلت المرأة الأمريكية 5,1% من المراكز التنفيذية العليا، فيما لم تتخطى نسبة المسؤولات والمديرات ذوي أعلى الأجور 3,3%<sup>8</sup>.

ورغم التطور الملحوظ لوضعية المرأة في العالم، إلا أن الإحصائيات تثبت أن التغيير في وضع المرأة بقي ضعيفاً، حيث تمثل المرأة أكثر من 40.5% من قوة العمل العالمية في نهاية 2008، مقابل 39.9% في سنة 1998، ومن بين 192 دولة في العالم، 12 دولة فقط خرقت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية، إضافة إلى ذلك، تشغل المرأة في العالم من 1-3% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى، كما تكسب حوالي 70% من متوسط ما يكسبه الرجال<sup>9</sup>.

وترجع الكثير من الدراسات هذه الظاهرة التي تحول دون وصول المرأة للمناصب العليا في المؤسسة إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فمثلاً هناك اعتقاد خاطئ أن المرأة تفتقر إلى الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا، وإذا قدر لها أن تصل، فيتم إبعادها عن الوظائف الإستراتيجية<sup>10</sup>.

## 1-2 مفهوم السقف الزجاجي: من بين التعاريف التي أوردت عن

ظاهرة السقف الزجاجي نذكر:

- عرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية السقف الزجاجي ( glass ceiling)(le plafond de verre ) بأنه "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز إتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم " ، وهذا

## المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"

التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة للوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحيز إتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة و عن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل<sup>11</sup>.

- كما عرفته المنظمة الدولية للعمل بأنه "وصف للحوجز الاصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصي المرأة عن المراكز التنفيذية العليا"<sup>12</sup>.

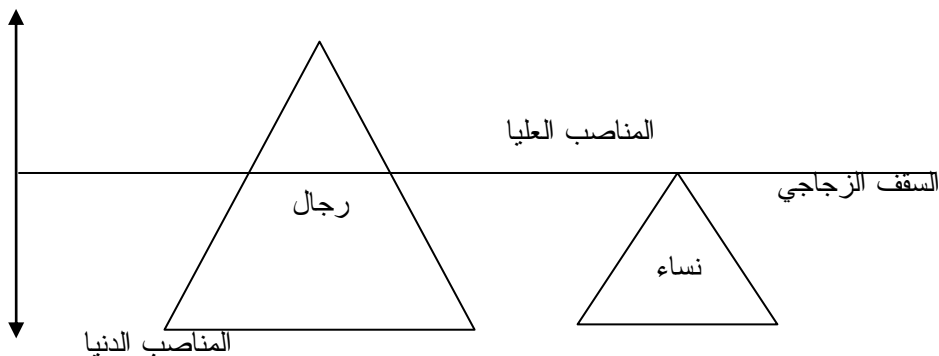
- كما تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يطلق عليه البعض على أنها: "العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه"<sup>13</sup>.

- هذا إلى جانب تعريفه بأنه "حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا، ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة"<sup>14</sup>.

- كما ينظر إلى السقف الزجاجي بأنه "حاجز خفي يجسد مبدأ التفرة ويحول دون بلوغ المرأة المواقع الوظيفية العليا"<sup>15</sup>.

و الشكل التالي يوضح مفهوم السقف الزجاجي:

الشكل رقم(1): مفهوم السقف الزجاجي.



المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004، الطبعة الانجليزية) ص 256.

### 1-3 أسباب السقف الزجاجي.

بما أنّ السقف الزجاجي هو كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، فلا بد أنّ لهذه الظاهرة عدة أسباب أهمها:

**1-3-1** تقسيم الوظائف إلى رجالية والنسائية، حيث غالباً تمنح للمرأة وظائف متدنية المهارات والأجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع والامتيازات الكبيرة، فنادرًا ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات أبعاد إستراتيجية<sup>16</sup>،

**1-3-2** تتعرض المرأة الإطار للانتقادات إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافأته غير عادلة قياساً بالرجل إذا كان أداؤها جيد، وهذا ما يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها، إلى آثار سلبية على أهداف المؤسسة الإستراتيجية<sup>17</sup>.

**1-3-3** غياب أو قلة المرأة النموذج، حيث أنّ هناك العدد القليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية، لذلك فإنّ المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها<sup>18</sup>؛

**1-3-4** غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فغالباً ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة معللين ذلك بأنّ، المرأة بطبيعتها أقل رغبة وأقل قدرة على أن تكون مديرة، حيث احتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل<sup>19</sup>؛

**1-3-5** إضافة إلى ذلك تواجه المرأة الإطار المتزوجة مشكل تعدد الأدوار كزوجة وربة بيت وامرأة عاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء وراء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، كون أنّ التزاماتها الكثيرة تقلل من كفاءتها في إدارة المناصب العليا<sup>20</sup>؛

**1-3-6** ضغط العادات والتقاليد الموروثة: تعتبر العادات والتقاليد أنّ خروج المرأة للعمل تنكراً وتنصلاً عن عاداتها وتقاليدها، وأنّ الرجال خلقوا ليكونوا قادة وأنّ المرأة يجب أن تقوم بدورها الطبيعي هو القيام بدورها كزوجة وتربية أولادها، وهم يرفضون فكرة المرأة القيادية لأنّ متطلباتها والتزاماتها تتعارض في نظرهم مع العادات والتقاليد المتعارف عليها<sup>21</sup>؛

كما أنّ هناك من يرجع أسباب ظهور السقف الزجاجي إلى مجموعة من العوامل أهمها: **أ.العوامل القانونية أو التشريعية:** تعتبر المعوقات القانونية من أهم المعوقات التي تحد من دور المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية<sup>22</sup>، حيث لعبت

العوامل القانونية العربية، دوراً في ظهور السقف الزجاجي من خلال عدم فرض قوانين تنص على مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين المرأة والرجل، وذلك لمراعاة هذه القوانين للعادات والتقاليد السائدة في المنطقة العربية، على غرار التشريع في الدول الغربية الذي يساوي بين الرجل والمرأة في مجال العمل<sup>23</sup>، حيث يشير واقع التشريعات في البلدان العربية بشكل عام، إلى أنّ هذه التشريعات لا تزال دون الطموح، وتحتاج إلى صياغة عربية موحدة، تتناسب مع وضع المرأة العربية وما تملكه من مهارات وخبرات، بعيداً عن أي ضغوط اجتماعية كانت أو ثقافية<sup>24</sup>؛

ب. **العوامل الاجتماعية:** حيث تشكل الأسرة إلى جانب العادات والتقاليد (المجتمع) عامل ضغط يعيق المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، حيث غالباً ما يلقي تولى المرأة للمناصب القيادية معارضة من طرف أفراد الأسرة، نظراً ما تتطلبه هذه المناصب من تأخير، سفر، اجتماعات وعمل في أيام العطل<sup>25</sup>،

ج. **العوامل التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك، باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة، المعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة، وتعمل ثقافة المؤسسة على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال النقاط التالية: عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا<sup>26</sup> /ضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة<sup>27</sup> /عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية العاملة للترقية والتقدم وفقاً لقابليتها وكفاءتها، حيث يعزى الأداء العالي المتحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية: مثل الحظ بدلاً من القدرة والكفاءة<sup>28</sup> /اعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم في الحكم على أداء المرأة، حيث يتصور بعض الرؤساء أنّ المرأة غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة، وأنّ المرأة سلبية ومغرقة في التناقص عن أدائها لواجباتها الوظيفية مقارنة بالرجل<sup>29</sup>؛

كما أنّ هناك من يرجع ظاهرة السقف الزجاجي إلى ظاهرة أخرى هي "الجدران الزجاجية" "Glass walls" وهي حواجز غير مرئية أفقية تمنع المرأة من الحركة أفقياً على نفس المستوى الوظيفي بسبب التمييز على أسس مختلفة، وبالتالي تمنع المرأة من الوصول

إلى الأقسام الإستراتيجية والتي من خلالها يمكن الحركة عمودياً وصولاً إلى المراكز العليا<sup>30</sup>.

**د. العوامل الذاتية (الشخصية):** وهي معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها وبنقته بنفسها، ويتكوّنها النفسي، وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي<sup>31</sup>، فتدني رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية<sup>32</sup>.

#### 1-4 أثار السقف الزجاجي.

يترتب على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواءً على صعيد العاملات أو على المؤسسة ذاتها، ويمكن إيراد هذه الآثــــــــــــــــار في النقاط التالية:

**1-4-1** من بين أكثر الآثــــــــار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي، هو ما تؤثر به على رأس المال الفكري للمؤسسة ، وذلك على اعتبار أنه يمثل "مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة، عناصرها - معرفة، مهارة، خبرة، قيم- يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها<sup>33</sup>، لذلك يمكن القول أنّ ظاهرة السقف الزجاجي تساهم في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمؤسسة؛

**1-4-2** كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على قدرة ورغبة الموظفين على الإبداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسة<sup>34</sup>، فعدم إتاحة المؤسسة للمرأة الفرصة للوصول إلى المناصب القيادية، يعمل على كبح روح الإبداع والمبادرة لدى المرأة العاملة ويتسبب في ضياع مهاراتها ومعارفها؛

**1-4-3** تتوقف فاعلية المؤسسة على تحقيق أهدافها، على الفاعلية الفردية لموظفيها التي تكون نتيجة لأسباب عديدة لدى الأفراد مثل: المعرفة، المهارة، الاتجاهات والتحفيز والضغط<sup>35</sup>، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقى والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي، يضعف من



الفاعلية الفردية للموظفات، مما ينعكس سلباً على فاعلية المؤسسة، التي تعبر عن "مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق أهدافها"<sup>36</sup>،

**1-4-4** من بين العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة، هو ما يحيط بهم من ظروف للعمل<sup>37</sup>، فقيام الموظفين بأداء وظائفهم داخل المؤسسة، دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي، يضعف من مستوى أدائهم، مما ينعكس سلباً على رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا جديتهم في العمل، وعلى التزامهم بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهم، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ككل.

كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على الصعيد المؤسسة ومن أبرز هذه الآثار تدني أداء المؤسسة، وبالتالي تراجع في قدرتها على المنافسة، نظراً لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة وهي الطاقة النسوية.

## II - واقع المراة في مختلف المجالات ومواقع اتخاذ القرار.

عرفت المجتمعات في العصر الحديث، تغيرات تاريخية واجتماعية وتحولات ثقافية واختلافات سياسية بارزة، ساهمت فعلياً وبدرجات متباينة في إعادة تشكيل البنية العلائقية للأفراد وكذا تغيير وضعيتهم الاجتماعية وتركيبية الأدوار المنسوبة إليهم، وخلال هذا المحور سنستعرض أهم الإحصائيات التي تعكس الواقع العملي لتواجد المراة في مختلف المجالات وصولاً إلى تواجدها في مواقع اتخاذ القرار، وذلك بانتهاج إبراز أهم العوامل التي ساهمت في اقتحام المراة لمجال العمل، والتي كانت سبباً في زيادة حظوظ المراة في الوصول للمناصب القيادية، والتي نهدف من خلال إبراز اقتحام المراة لمختلف المجالات. فعلى سبيل المثال فالمراة في أمريكا رغم تقدمها في مجال العلم والتكنولوجيا، إلا أنها تؤلف 60% من مجموع المراة العاملة، كما أنّ نسبة عدد النساء المشتغلات بالعلوم 20% من مجموع العلماء،

أما بالنسبة لوضع المراة في الجزائر، فلقد كان لظهور الصناعة أثراً واضحاً على المجتمع ككل، حيث بدأ الطابع الصناعي ينتشر ويكتسح القطاع الزراعي، وهذا ما ترتب عليه إحداث تغيرات في وضع المراة ومركزها ومكانتها بسبب خروجها للعمل، الذي أوجدته ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، هذه التغيرات اكتسبت الطابع الكمي، بمشاركة المراة الجزائرية ضمن القوى العاملة في ميادين عديدة نظراً

لنظور حاجات المجتمع، حيث قدرت نسبة مشاركة المرأة في العمل بـ: 10% حسب إحصائيات سنة 1990 للديوان الوطني للإحصاء، في حين بلغت هذه النسبة سنة 1996، 13,17% حسب تقرير مديرية السكان والعمل، وفيما يلي تفصيل لواقع المرأة الجزائرية وفقا لعدة عوامل:

**1- تعليم المرأة وتدريبها:** سعت الدولة الجزائرية إلى توفير كل التسهيلات في مختلف أطوار التعليم الابتدائي، المتوسط، الثانوي والجامعي<sup>38</sup>، والجدول التالي يوضح نسبة مشاركة الفتيات في كل مراحل التعليم سنة 2004-2005.

### 1 1 مشاركة النساء في مراحل التعليم المختلفة.

الجدول رقم(1): نسبة مشاركة الفتيات في كل مراحل التعليم سنة 2004-2005.

مراحل التعليم	نسبة مشاركة الفتيات
الإبتدائي	47.0%
المتوسط	49.03%
الثانوي	57.72%
الجامعي	57.5%

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.....واقع ومعطيات. 2005. يبين الجدول أعلاه الإرتفاع المتزايد لمشاركة الفتيات، بالنسبة لمختلف مراحل التعليم، حيث سجلت المرحلة الثانوية أعلى نسبة بلغت 57.72%.

**1-2 توزيع النساء على مختلف أنماط التكوين :** حرصت الدولة الجزائرية، على أن توفر مؤسسات التعليم والتكوين المهنيين فرص التدريب والتأهيل النوعي للأشخاص الراغبين في اكتساب تأهيل يمن فيهن النساء والفتيات، فقد بلغت سنة 2003 نسبة إلتحاق الفتيات بمراكز التكوين المهني 43.35% موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم(2): توزيع الفتيات على مختلف أنماط التكوين لسنة 2003.

نمط التكوين	عدد الإبتدائي	النسبة
التكوين الإقمامي	89850	43.35%
التكوين عن طريق التمهين	40601	
التكوين المسائي	7408	

## المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"

	2423	التكوين عن بعد
	140237	المجموع

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.....واقع ومعطيات.2005.

ولتعزيز جهودها باتجاه المرأة، اتخذ قطاع التعليم والتكوين المهنيين جملة من الإجراءات أهمها: تطوير التكوين ليشمل الفتاة في المناطق الريفية، إعداد برامج خاصة بالتربصات المهنية والتكوين المهني موجهة لفائدة النساء الحرفيات اللواتي يرغبن في إنشاء مؤسسات مصغرة، تطوير التكوين عن بعد، تطوير تكوين النساء الملازمات للبيوت، انطلاقاً من فيفري 2004، وهذا ما سيسمح بتوسيع نسبة الفتيات المتربصات من جهة ويمنحهن فرصة الحصول على تأهيل يمكنهن من إنجاز عمل منتج، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.

**1-3 محو الأمية:** فضلاً عن سياسة تعميم التعليم، انتهجت الجزائر منذ الاستقلال سياسة وطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار للتخفيف من آثار الأمية، وبفضل البرامج التي سطرت لهذا الغرض تراجعت نسبة الأمية لتصل سنة 2003 إلى 26.5% و21% سنة 2005 (حسب المركز الوطني للدراسات والتحليل للسكان CENEAP)، حيث وجد أنّ الأمية تمس بصفة خاصة الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة.

## 2- المرأة والاقتصاد:

يرتبط عمل المرأة في الجزائر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية عامة "حيث يمكن ملاحظتها من خلال قيمة العمل للمجتمع في عمومها، هذه القيمة موجودة في البناء القانوني والسياسي للدولة"<sup>39</sup>، فلقد تطور عدد النساء في الجزائر بشكل هام، حيث قدر العدد الإجمالي للسكان سنة 2004، بـ 32.2 مليون نسمة منهم 15.642.000 امرأة، أي ما يقارب 50% من مجموع السكان، كما بلغ عدد السكان النشطين سنة 2003، 8.762.000، أي نسبة 27.8% من المجموع العام، رغم أنّ النسبة الإجمالية للعمليات ما تزال ضعيفة على العموم، إلا أنه سجل تطوراً ملحوظاً، حيث توزعت العمالة حسب الجنس على النحو التالي:

## 2-1 توزيع العمالة حسب الجنس:

الجدول رقم(3): توزيع العمالة حسب الجنس خلال الفترة (2000-2005).

الصف	2000	2001	الفرق	2005
مجموع العاملين	6.178.992	6.228.772	49.780+	
رجال	5.381.909	5.345.223	86.366-	
نساء	797.083	883.549	86.466+	
نسبة النساء	12.89	14.18	1.28+	18.0

المصدر: تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية..... واقع ومعطيات. 2005. من الجدول أعلاه يتضح تطور نسبة النساء العاملات من 12.89% إلى 14.18%، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 1.28%، في حين بلغت نسبتهم سنة 2005، بـ 18%، وفيما يلي توزيع النساء حسب كل من الفئة العمرية، والحالة العائلية، وكذا قطاع النشاط.

## 2-2 توزيع النساء حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم(4): توزيع النساء حسب الفئة العمرية سنتي 1996 و2003.

الفئات العمرية	1996	2003
16-19	09.7%	03.5%
20-24	20.6%	13.9%
25-29	19.2%	21.6%
30-34	14.9%	18.6%
35-39	10.7%	17.6%
40-44	08.9%	16.1%
45-49	07.3%	12.9%
50-54	04.1%	11.1%
54-59	04.5%	07.2%
60 فما فوق	01.7%	04.4%

المصدر: تحقيق حول الشغل والمداخيل، المركز الوطني للإحصائيات، معطيات إحصائية رقم 241. من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أعلى نسبة لمشاركة النساء في قوة العمل لسنة 1996، كانت للفئة العمرية (20-24) حيث قدرت بـ 20.6%، في حين سجلت الفئة العمرية (25-29) أعلى نسبة بالنسبة لسنة 2003، وذلك يعود لإكمال هذه الفئة لدراستها الجامعية، وبالتالي من الطبيعي أن يكون مستوى تواجدها كبير بالمقارنة مع باقي الفئات العمرية، في

## المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"

حين سجلت الفئة العمرية 60 فما فوق أقل نسبة بالنسبة لسنة 1996، وذلك نظراً لإحالتها للتقاعد، بينما سجلت الفئة العمرية (16-19) بالنسبة لسنة 2003، وذلك نظراً لعدم إتمامها لتحصيها الدراسي.

### 2-3 توزيع النساء العاملات حسب الحالة العائلية.

المعطيات التالية تبين تقسيم النساء العاملات في الجزائر بين المتزوجات وغير المتزوجات والأرامل وكذا المطلقات .

الجدول رقم(5): توزيع النساء العاملات في سن 16 فما فوق حسب الحالة الاجتماعية لسنة 1997.

العمالات (أ)	النسبة المئوية	المجموع الكلي للنساء (ب)	نسبة (أ) إلى (ب)
متزوجات	34.08%	4336	4.91%
غير متزوجات	51.04%	3069	10.39%
مطلقات	8.32%	171	30.41%
أرامل	6.56%	695	5.9%
المجموع	100%	8271	7.56%

Source: ABUNASE, Julinda, **Women employment and developement in the arab world** , Mouton publisher, Birlin1997 , PP: 7-9.

يظهر الجدول السابق أن نسبة العاملات المتزوجات اللواتي تراوح سنهن من 16 فما فوق، قدرت بـ: 4,91% من المجموع الكلي للنساء، وهي أقل نسبة، لتأتي نسبة الأرامل والتي بلغت 5,9% ثم نسبة غير المتزوجات بـ: 10,39%، ليأتي في الأخير وهي النسبة الأعلى 30,41% والخاصة بالمطلقات والمنفصلات عن أزواجهن.

### 2-4 توزيع النساء العاملات حسب المستوى التعليمي والمنطقة.

الجدول رقم(6): توزيع النساء العاملات حسب المستوى التعليمي والمنطقة لسنة 2003.

المجموع	العالى	الثانوي	المتوسط	الابتدائي	المتدرسات	أمية
الحضر	27.50	33.10	18.30	8.80	2.10	10.20
الريف	10.50	18.80	18.10	17.40	2.70	32.50

المصدر: التحقيق حول الشغل والبطالة السداسي الثالث 2003.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع معدلات تشغيل النساء الحضريات بالنسبة لمختلف مستوياتهن التعليمية، بالمقارنة مع نظيرتها الريفية، ويعود ذلك في اعتقادنا إلى الظروف التي تعيشها المرأة الريفية، فبعد مكان الإقامة مكان الدراسة، بالإضافة إلى محدودية وسائل النقل في المناطق الريفية، من العوامل التي تؤثر على مستوى ما تحصل عليه الفتيات من تعليم، مما ينعكس سلباً على حظوظهن في العمل، على عكس المرأة في المدينة، التي تتوفر لها وسائل النقل والمواصلات، وهذا ما يزيد في فرصها في التحصيل العلمي في مختلف أطواره، مما ينعكس إيجاباً على فرصها في العمل.

## 2-5 توزيع النساء العاملات حسب قطاع النشاط:

إستطاعت المرأة الجزائرية أن تزيد من مساحة الإختصاصات التي تعمل بها وتتفاعل بواسطتها، إضافة إلى مهنة التمريض والتعليم التي طبعتها ولا زالت تميزها، فافتحمت المجال الإداري والصناعي وغيرها، والجدول التالي يبرز مختلف القطاعات التي تعمل بها المرأة الجزائرية.

الجدول رقم (7): توزيع النساء العاملات وفقاً لقطاع النشاط من سنة (1982-2003).

قطاع النشاط	1982	1983	1984	1987	1989	1996	2003
الفلاحة	3.40	4.80	2.30	2.70	3.50	1.80	11.00
الصناعة	14.3	15.0	13.30	12.4	11.50	7.40	24.20
البناء والاشغال العمومية	1.50	2.30	3.50	3.40	3.00	1.90	1.30
التجارة	2.50	3.80	5.30	3.40	2.80	4.60	2.90
الخدمات (النقل)	12.10	10.40	11.40	7.90	2.40	23.00	12.40
الإدارة	64.40	63.70	64.20	64.30	70.6	61.30	48.4
الإجمالي	100	100	100	100	100	100	100

المصدر: من الباحثة بالإعتماد على المراجع التالية:

1-H, Banchabira, **Femme et la lecture de la presse en algérie, femme et développement**, edition C.R.A.S.C, 1995, P : 57.

2- الديوان الوطني للإحصائيات المعطيات الإحصائية رقم 23 ( 1992 )، رقم 254 (1996)، والتحقق حول الشغل والبطالة السداسي الثالث 2003.

يتبين من الجدول حسب المعطيات المتوفرة إلى غاية 2003، أن الإدارة تبقى هي الأكثر استخداماً للنساء بنسبة 48.4% من مجموع النساء العاملات، مع العلم أن هذه النسبة موجودة في الإدارات الصحية والتربوية والتعليم<sup>40</sup>، يليها قطاع القضاء الذي بلغ عدد القاضيات فيه نسبة 37%، من المجموع الكلي للقضاة، حسب إحصائيات 2008، كما بلغت نسبة النساء في قطاع الصحة 60% سنة 2007، وفي الصحافة والإعلام 78% سنة 2009<sup>41</sup>، في حين تمثل المحاميات ثلث المجموع العام للمحامين، وما يقارب 40% من أساتذة القانون هن نساء، إضافة إلى ذلك أصبح قطاع الصناعة يستوعب عدد أكبر من النساء مقارنة بالسنوات الماضية، حيث كان 7.40% فقط خلال سنة 1996، وارتفعت هذه النسبة إلى 24.20% في سنة 2003، ويبقى تواجد النساء ضعيفاً في قطاع البناء والأشغال العمومية، بينما قطاع الفلاحة الذي كان يشغل أقل من 2% من النساء سنة 1996، وصلت النسبة به إلى 11% سنة 2003، مما سمح بظهور نساء مقاولات أو مستخدمات يملكن المؤسسات ويعرضن مناصب عمل، وأسباب هذا الترتيب مشبعة بالمعتقدات الاجتماعية للمجتمع الجزائري وتقاليد، ومعاييره التي تعتبر تواجد المرأة الجزائرية في أماكن مغلقة كالمكاتب الإدارية، وحجر التعليم أمن لها، إضافة إلى سهولة مراقبة محيطها، على عكس المهن التي تتطلب تنقلات<sup>42</sup>.

**3- المرأة والبطالة:** تعد مشكلة البطالة من أخطر التحديات التي تواجه الدول العربية وأكبرها، حيث تتراوح ما بين 15-20% من حجم السكان لعام 2002، وتتنزّل بمعدل 3% سنوياً<sup>43</sup>، والجزائر كغيرها من الدول العربية تعاني كذلك من ظاهرة البطالة، وعلى الرغم من التطور في نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل إلا أن هذه الظاهرة تهدد النساء أيضاً، فقد قدرت نسبة البطالة بـ: 2.5% سنة 1973، وبعدها في سنة 1977 هو 23000 لترتفع سنة 1995 إلى 478000، الأمر الذي أدى إلى تدهور الاقتصاد العائلي للأسر الجزائرية، مما اضطر المرأة للبحث عن عمل للمساهمة في ميزانية الأسرة، لتتخفّف نسبياً سنة 2003، حيث قدر عدد البطالات 347000 بطالة، لتصل سنة 2005 إلى 24900 بطالة<sup>44</sup>.

ويعود ذلك للسياسات التي تتبعها الدولة في إدماج البطالين، مثل سياسة تشغيل الشباب التي تعمل على تقديم عروض لخفض نسبة البطالة، مع العلم أن فئة الشباب هي الفئة التي

تعرف معدلات بطالة مرتفعة مقارنة بالكبار، إذ أنّ حوالي 70.1% من البطالين سنة 2006، نقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا حتى في أوقات الرفاه المالي الذي عرفه الاقتصاد الجزائري في فترة التسعينات<sup>45</sup>.

**4- المرأة والعمل غير الرسمي:** دفعت الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها الأسرة الجزائرية، وارتفاع أسعار المواد الغذائية، وكذا عدم قدرة دخل الزوج أو الأب على تلبية احتياجات الأسرة، بالمرأة إلى مزاوله بعض الأنشطة غير الرسمية، إضافة إلى التحولات الاقتصادية التي يعرفها المجتمع الجزائري، أيضاً ساهمت العديد من العوامل الاجتماعية إلى ولوج المرأة إلى العمل في القطاع غير الرسمي، ومن أبرز هذه العوامل قانون الأسرة جوان 1984، هذا الأخير كان له أثر مهم في ممارسة عدد من النساء للمهن في القطاع غير الرسمي، حيث أصبحت المرأة مسؤولة عن إعالة الأسرة بعد الطلاق<sup>46</sup>.

حيث تميز عمل المرأة غير الرسمي في الماضي، في ممارسة عدد من الأنشطة التقليدية مثل الخياطة والطرز.....، حيث تمارس المرأة هذه المهن إما في المنزل أو في ورشات خاصة، إلا أنّ التغيرات الاقتصادية والاجتماعية سمحت لها بممارسة عدد من الأنشطة مثل التجارة (البيع في المحلات، بيع الذهب، بيع الملابس، بيع الحلويات)، وتشير الإحصائيات أنّ نسبة ممارسة المرأة للعمل في القطاع غير الرسمي عرف تطوراً ملحوظاً حيث بلغ في سنوات ماضية 24.6%، إلا انه سجل ما يقارب 40% سنة 2005 من إجمالي الشغل خاصة العمل المنزلي<sup>47</sup>، وتؤكد الإحصائيات أنّ 96.1% من النشاطات غير الرسمية تتم في المنازل و53% تتم خارج البيت بمرتب أو كوظيفة، وحوالي 56.4% من العاملات هن نساء متزوجات<sup>48</sup>.

## 5- المرأة والسياسة:

### 5-1 مشاركة المرأة في مناصب اتخاذ القرار:

بالرغم من مساواة القانون الجزائري بين المرأة والرجل في كل مجالات العمل، بما فيها العمل السياسي، إلا أنّ تواجد النساء في هذا المجال يعد محتشماً إذا ما قورن بعدد الرجال، وذلك نظراً للمقاومة الاجتماعية والسياسية التي تواجهها<sup>49</sup>، وبالرغم من التأكيد على المساواة وعدم التمييز، إلا أنّ تمثيل النساء في المجالس المنتخبة والمعينة ضعيفاً جداً، حيث تمثل النساء في البرلمان 7.75% للمدة 2007-2011، بعد أن كن يمثلن 6.90% للمدة



2002-2007، ويمكن إرجاع الحضور الضعيف للنساء المنتخبات في البرلمانات بالحضور الضعيف للنساء في اللوائح الانتخابية للأحزاب السياسية<sup>50</sup>.

أما بالنسبة لمشاركة المرأة في تقلد مناصب اتخاذ القرار في الإدارة العامة، فقد احتوت الحكومة وفقاً لإحصائيات 2005، 3 وزيرات (17 امرأة منذ 1982، تقلدن مناصب وزارية)، و4 سفيرات (منهما اثنتان معتمدتان بالخارج)<sup>51</sup>، كما تقلدت امرأتين منصب رئيسة حزب<sup>52</sup>، وهناك 6 نساء يشغلن منصب مستشارات في المجلس الاقتصادي والاجتماعي CNES، كما وصلت المرأة إلى منصب محافظ بنك الجزائر، وعضو مجلس القرض والنقد، وهو أعلى سلطة نقدية في البلاد، أما تواجد النساء في المناصب السامية من نهاية التسعينيات إلى 2005، فقد عينت امرأة والياً لأول مرة سنة 1999، تبعتها واليتين (2) خارج الإطار ووالي (1) منتدب و3 أمينات عامات للولايات و (4) مفتشات عامات للولايات، و (11) رئيسات دوائر<sup>53</sup>.

**5-2 مشاركة المرأة في سلك القضاء:** أما بالنسبة لمشاركة النساء في القضاء، فقد تقلدت المرأة منصب رئيس مجلس الدولة، وتمكنت امرأتين من رئاسة المجلس القضائي، إضافة إلى 29 رئيسة محكمة من مجموع 193، وهناك امرأة في منصب وكيل جمهورية، أما قاضيات التحقيق فقد بلغ عددهن 137 قاضية من مجموع 404 قاضي تحقيق وهو ما يعادل الثلث (34%)، إضافة إلى ذلك هناك 12 رئيسة قسم مهن 06 في مجلس الدولة و06 في المحكمة العليا<sup>54</sup>، وتمثل النساء نسبة 21% في المجالس القضائية، 39.56% في المحاكم<sup>55</sup>، وقد سجل مجلس الدولة على مستواه 20 قاضية من بين 49 قاضي، وعلى العموم بلغ سنة 2004 عدد النساء القضاة 957 من مجموع 2897 قاضياً، أما حالياً فقد بلغ عددهن 1056 من بين 3041 قاضٍ، أي بنسبة 34.72%<sup>56</sup>.

وفي السنوات الأخيرة، عرفت أوضاع المرأة الجزائرية تطوراً ملحوظاً، حيث أن تواجد المرأة في المجلس الشعبي الوطني بعد الانتخابات التشريعية لـ 10 ماي 2012، أصبح يقدر بـ 146 مقعد (أي 146 امرأة نائبة في البرلمان الجزائري)، من بين 462 مقعداً، حيث تضاعفت النسبة أكثر من أربعة مرات وانتقلت من 7.78% سنة 2007، إلى 31.60% سنة 2012، وكذلك تطور حضور المرأة في مجلس الأمة وفي المناصب السامية للدولة كالحكومة والجهات القضائية ومختلف مؤسسات الدولة.

وتفيد المؤشرات الإحصائية لسنة 2011 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات والمتعلقة بتشغيل المرأة، بأنه في تطور مستمر، حيث تقدر نسبة النساء المشتغلات حالياً بـ 16.3%، حيث انتقل عدد المشتغلات من 1.193.500 سنة 2005 إلى 1.474.000 سنة 2010، ثم إلى 1.561.000 سنة 2011، وبالنسبة لتوزيع السكان المشغلين حسب قطاعات النشاط سنة 2011، فإن عدد النساء يمثل 3% في الفلاحة، و1.6% في البناء والأشغال العمومية، و21.5% في الصناعة و 4.3% في الخدمات التجارية، و63.1% في الخدمات غير التجارية، بالإضافة إلى ذلك بلغ عدد المؤسسات المصغرة المنشأة من قبل النساء منذ تاريخ انطلاق الجهاز سنة 1997 إلى غاية 31 ديسمبر 2012، 25.803 مؤسسة نتج عنها إنشاء 72.883 منصب شغل مباشر، وهو ما يمثل نسبة 10% من العدد الإجمالي للمؤسسات المنشأة.

بالنسبة لولوج المرأة عالم الإستثمار، فإن نسبة المشاريع الإستثمارية للنساء صاحبات المؤسسات الصغرى والمتوسطة بين 2005 و 2011 يتراوح بين 6% و 8%، أما بخصوص وضعية المرأة في الوظيفة العمومي، فقد بلغ عدد النساء العاملات في الوظيفة العمومي 607.160 امرأة أي بنسبة 31.8% من العدد الإجمالي من بينهم 88.7% موظفات و 11.3% متقاعدات، أما بالنسبة لتواجد المرأة حسب القطاعات، نجد أنّ النساء تمثل نسبة 42% في التربية الوطنية، و20% في الصحة العمومية، و13% في الداخلية والجماعات المحلية، و8% في التعليم العالي والبحث العلمي، و4% في قطاع المالية، و2% في التكوين والتعليم المهنيين، و11% في القطاعات الأخرى، أما بالنسبة للدوائر الوزارية، فإنّ العدد الإجمالي للنساء العاملات يبلغ نسبة 17.793% من بينهن 3.4 يشغلن مناصب صنع القرار (41 امرأة يشغلن وظائف عليا، و263 يشغلن مناصب عليا)، وتمثل النسبة الإجمالية للنساء المشتغلات في القطاع 37.94%، أما بالنسبة للهيئات تحت الوصاية (صناديق الضمان الاجتماعي والهيئات المختصة): فالنسبة لسنة 2012: تشغل سيدتان منصب مدير عام في الهيئات تحت الوصاية (المعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية والهيئة الوطنية لطب العمل)، و18 مديرة هيكل في الهيئات تحت الوصاية و62 رئيسة وكالة ولائية، أما بالنسبة لمديرات التشغيل اللائقية، توجد 3 سيدات ترأس هذه المديريات، بالنسبة لمفتشية العمل هناك أيضا 3 سيدات مفتشات ولائيات للعمل<sup>57</sup>.

## خاتمة:

وفي الختام يمكن القول أن التحولات الجذرية التي تعيشها بيئة الأعمال اليوم، أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا و أوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال امتلاكها لطاقات وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ، تستطيع من خلالها الصمود في وجه المنافسة ، وعلى اعتبار أن المرأة تعد بمثابة شريك استراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة ، فان هذه الأخيرة مطالبة بازالة كافة العراقيل والحواجز التي تمنع من استثمار كافة مهارات وقدرات المرأة، والتي من أبرزها ظاهرة السقف الزجاجي ، هذه الأخيرة التي تعد من اخطر الظواهر التي تقف حائلا دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة، وبالتالي تؤول دون استفادة المؤسسة من معارف ومهارات المرأة، وهذا ما يستدعي من مؤسساتنا أن تولى هذه الظاهرة باهتمام جدي، وان تعمل على تشخيص أسبابها الحقيقية وذلك بغية التخفيف منها، وبالتالي تجنب أثارها السلبية، لان تعطيل جزء مهم من الطاقة النسوية في أية مؤسسة هو تعطيل لأهداف المؤسسة .

## قائمة المراجع:

- 1- جمشيد إبراهيم، إضربي واكسري السقف الزجاجي، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.sabr.cc/m/inner.aspx?Id=15> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012 على الساعة 15:48.
- 2- وفاء المهنا، الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة الى المناصب القيادية، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: <http://www.nabanews.net/2009/3727.html> تاريخ الإطلاع على المقال: 25.05.2012 على الساعة 15.13.
- 3- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص ص 160-161.
- 4- Fisher,Cynthia, et.al,Human resource management.Houfflin company, fourth edition, Boston,2007, P:194-204.
- 5- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011)، ص.117
- 6- جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004، الطبعة الإنجليزية)، ص ص 225-226
- 7 - Un plafond de verre empeche les femme d'accédé au poste de direction en nouvelle de BIT, Genève, 1997, p 2
- 8- رانيا رشدية، حماية المرأة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل، مقال مقدم في ورشة العمل القومية (تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية)، دمشق ( 6-8 جويلية 2009)، ص 2.

- <sup>9</sup> جيرالد جيريبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوني، مرجع سابق، ص 226
- <sup>10</sup> - قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2008، ص 174.
- <sup>11</sup> - www.ilo.org/public/arabic/region/arpro/.
- <sup>12</sup> - Denina,angelo &Ricky griffin,Human ressource management,Houghton mifflin company, Second edution, Boston,2005, P :515.
- <sup>13</sup> - دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، (دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ط2)، ص 101.
- <sup>14</sup> - المرجع نفسه ، ص 102.
- <sup>15</sup> - المرجع نفسه، ص 102.
- <sup>16</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر المؤلف، مصر، 2004، دون ذكر الطبعة)، ص 188.
- <sup>17</sup> - يوسف جسيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006)، ص 625
- <sup>18</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999)، ص 393.
- <sup>19</sup> - آمنة خايفة، المرأة و التربية في الإمارات العربية المتحدة، مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 10، العدد 37، 1993، ص 223.
- <sup>20</sup> - إيمان بشير الحسين، المعوقات النفسية و الإجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، المجلد 3، العدد 34، 2010، ص 556.
- <sup>21</sup> - محمد صديق محمد حسن، المرأة العربية العاملة، التحديات و الحلول، مجلة التربية، قطر، المجلد 30، العدد 138، 2001، ص 71.
- <sup>22</sup> - دعد موسى، دور المرأة العربية كفرص في المجالات الإدارية الاقتصادية و السياسية و التربوية، التشريعات/ القوانين، القبول التي تحد من دورها التنموي إجتماعيا وقانونيا، ورقة عمل مقدمة في ملتقى دور المرأة العربية في التنمية المجتمعية، المنعقد في مدينة دمشق، سوريا، خلال الفترة 18-22 مارس 2007، ص 322.
- <sup>23</sup> - عدلي علي أبو طاحون، حقوق المرأة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، دون ذكر الطبعة)، ص 255.
- <sup>24</sup> - يوسف بن عوض بن سالم البلوشي، المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول: دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المقام في سلطنة عمان، أكتوبر 2011، ص 4.
- <sup>25</sup> - نبيل عبد الكريم مكاوي، النوع الإجتماعي و التنمية في اليمن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 2008، ص 179.
- <sup>26</sup> - محمد فتحي كامل، تفعيل دور المرأة القيادي في مرحلة التعليم الأساسي بسببنا على ضوء بعض المتغيرات المجتمعية (دراسة ميدانية)، مجلة القراءة و المعرفة، مصر، العدد 124، فيفري 2012، ص 111.
- <sup>27</sup> - مصطفى تركي، الفرق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية، مجلة دراسات نفسية، الكويت، المجلد 3، العدد 2، 1993، ص 132.

## المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"

- 28- أحمد إبراهيم عبد الهادي، محددات التقدم الوظيفي للمرأة وشغلها لمناصب قيادية، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات بمصر، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية، المنظم من قبل كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، خلال الفترة 7-8 نوفمبر 1999، ص 141.
- 29 - زكي حوش، أبعاد القصور في الرؤية الاجتماعية للمرأة العربية (العاملة) وأثر ذلك على كفاءة الأداء: الواقع والحلول، ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003، 149، ص 45.
- 30 - L'usine nouvelle, **le stress des cadres**, 1997, No : 2589, P: 234.
- 31- مؤمنة صالح الرقب، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، أطروحة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة- 2009، ص 65.
- 32- Stwart.T: **You company's most available assest intellectual capital**. FORTUNE, 1994, P: 4.
- 33- أحمد علي صالح، محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات- دراسة اختيارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006، ص 41.
- 34- خميس ناصر محمد، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستثمارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2006، ص 109.
- 35 - قيس حمد سلمان، إدارة المعرفة الشاملة وآثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري، (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 117.
- 36- Kelly,R,E. **How to be A star at work a break through starting your need to success**. New York, 1998, P: 10 .
- 37- مزون بركو، إجرام المرأة في المجتمع الجزائري والعوامل والآثار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس الإكلينيكي، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007، ص 90.
- 38- عائشة عبد السلام، دراسة مسحية لمشروعات المجال الاجتماعي للنهوض بالمرأة بالجمهورية الجزائرية، (منظمة المرأة العربية، الجزائر، 2009)، ص 17.
- 39- Musette Said Mahamam, **L'insertion des groupes vulnérables : un défi économique au Maghreb** ?, 1<sup>ier</sup> trimestre, 1994, p: 16.
- 40- (وضعية المرأة في المجتمع الجزائري) مقال متاح على الموقع <http://etudiantdz.net/vb/showthead.php?t=1198>. تاريخ الاطلاع: 30.04.2013 على الساعة 23:30.
- 41- نعيمة سمينة، دراسة حول: المرأة الجزائرية في مواقع صنع القرار الواقع والافاق، مقال متاح على الموقع <http://www.alnoor.se/article.asp?id=147351>.
- 42- قنفية نورة، المرأة والعنف في المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من النساء المعنفات بمصلحة الطب الشرعي بالمستشفى الجامعي بقسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم، تخصص على اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2009-2010، ص 190.
- 43- بشير خليفة الزعبي، تقرير إقليمي عن الدراسات المسحية للمشروعات الموجهة للمرأة العربية في مجال الاقتصاد، 2007، ص 5.

<sup>44</sup>-Musette Belhawari Djamila :**Les pratique informelles des femme en milieu urbain,cas algerien**,in/Cread,volum 1,Rostomia,Alger,2006,P :123.

<sup>45</sup>- شيببي عبد الرحيم، **البطالة في الجزائر مقارنة تحليلية وقياسية**، ورقة بحث قدمت الى المؤتمر الدولي حول أزمة البطالة في الدول العربية، 17-18 مارس 2008، القاهرة، ص 11.

<sup>46</sup>. Musette belhawari djamilia :**L'activité informelle des femmes d'alger et son rapport à la famille :récits de vie in/Changement familial changement social**, acte du 3éme coloque,No:3,alger,2006,p :193.

<sup>47</sup>- تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، 2005، ص35.

<sup>48</sup>- حفيفة شاكر، **تقرير تحليلي لخمس دراسات وطنية حول: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للمرأة في الدول المغاربية**، الورشة الإقليمية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة في بلدان المغرب العربي، المنعقد بمدينة تونس، خلال الفترة 12-23/11/2005، ص190.

<sup>49</sup>-Sai Fatima Zahra,**Les femmes dans les instances législatives et gouvernement en algérie in/femme et développement**,Acte de l'atelier,organiser par Cread,L'office de la publication universitaire,Oran,Aout,1995,P :176

<sup>50</sup>- تقرير حول التحليل الوطني، **الحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي**، الجزائر (2008-2011)، ص 18.

<sup>51</sup>- تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، **المرأة الجزائرية، واقع ومعطيات**، 2005، ص 41.

<sup>52</sup>- تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: **النساء وسوق العمل**، الدورة العامة العادية الخامسة والعشرون، ديسمبر 2004، ص 64.

<sup>53</sup>- تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: **النساء وسوق العمل**، ص 41.

<sup>54</sup>- تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص 43.

<sup>55</sup> -Mecanisme africain d'évaluation par les pairs : **Travail du groupe développement socioeconomique**,2005,p103.

<sup>56</sup>- تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص 43.

<sup>57</sup>- كلمة السيد طيب لوح وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بمناسبة الإحتفال باليوم العالمي للمرأة، 6 مارس 2013، ص ص 6-12