

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

## تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات (دراسة ميدانية)

الأستاذة : مريم شرع - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة غرداية

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة في المناصب الإدارية القيادية، وذلك من وجهة نظر عينة من مديرات بعض المؤسسات التعليمية بعاصمة الولاية غرداية، كما استعرضت هذه الدراسة أهم مهارات ومقومات القيادة الادارية المتوافرة في واحدة من القيادات النسوية بإحدى الإكماليات، وهذا من خلال آراء وتصورات عينة من المرؤوسين (أستاذة ومشرفين تربويين) بهذه الإكمالية، وذلك على اعتبار أن مقومات القيادة الادارية تعتبر من أهم مرتكزات تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية وتحقيق طموحها واستمراريتها وكذا رقيها الوظيفي. ولغرض جمع البيانات الأولية من عيني الدراسة فقد تم الاعتماد على استبانتين تم توزيعها ثم استرجاعها، واستخدام بعض الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات الواردة بها كالمتوسطات الحسابية والتكرارات ...

### Abstract:

This study intended to find out the most important challenges and constraints which are faced by female managers and as perceived by sample of Those women in some educational institutions in Ghardaia ,it also aimed at determining the level of managerial skills that practiced by woman administrator in one of middle schools through the perceptions of a sample of subordinates (teachers and education supervisors) .As considering that elements of administrative leadership are one of the most important requirements to empower working women in the senior levels and achieve her ambitions and career advancement .For this purpose data were collected from two samples through two types of questionnaires designed and distributed, furthermore the relevant statistical methodology was employed as means and percentages....

### أولاً: مقدمة :

حرصت القوانين الوضعية على سن قوانين تضمن للمرأة حقوقها كالحق في الحرية، والتعليم و العمل... وقبلها كان الإسلام الذي سبق كافة هذه القوانين الوضعية ودافع عن حقوق المرأة وساوى بين البشر ذكرنا وإناثا، كما حظي عمل المرأة ودخولها سوق العمل اهتمام منظمات العمل الوطنية والدولية التي قامت باستصدار قوانين لحماية المرأة وتأمين ظروف عمل لائقة بها فضلا عن الاهتمام بمسألة المساواة بينها وبين الرجل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بينهما.

وقد بات معروفا بأنه لا يمكن تحقيق تنمية مجتمعية شاملة وحقيقية دون تمكين المرأة ومشاركتها في مختلف مراحل صناعة القرار وذلك باعتبارها أحد عناصر ودعائم التنمية لأي مجتمع ، ومن أشكال

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

مشاركة المرأة وتمكينها في المجتمع هو مشاركة المرأة العاملة وولايتها للمناصب القيادية في المستويات الادارية العليا، حيث يشير عدد كبير من الباحثين و المهتمين بقضايا المرأة أن هذه الأخيرة تواجه واقعا يختلف عما يواجه زميلها الرجل في المواقع الإدارية العليا وذلك لأسباب ثقافية وتربوية وعقدية تحدّ من فعاليتها وتقف أمام تحقيقها لطموحها وأملها في تحقيق أهداف منظماتها وتنمية مسارها الوظيفي ورفيه . وبهذا فإن قضايا المرأة عامة و المرأة العاملة خاصة وكذا مسألة مشاركتها في العملية التنموية والإدارية قد حازت على جزء كبير من الاهتمام في الموثيق والمؤتمرات الدولية التي دعت الى ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في المجتمع وتولي المزيد من المناصب القيادية وعدم بقائها حكرا على الرجل ، والمشاركة في صنع القرار وتحقيق المساواة في كافة المجالات . ففي الربع الأخير من القرن المنصرم ، قد تم اختيار مفهوم التمكين من قبل هيئة الأمم المتحدة واعتباره احد المفاهيم الهامة والداعمة لأي نهضة تنموية او فكرية و قد حاولت ترسيخه في اكثر من مناسبة وذلك في سعي منها لدمج المرأة ومحاربة كافة أوجه اضطهادها وإقصائها من طرف المجتمع .

### ثانيا :منهجية الدراسة:

ويتضمن هذا الجزء عرضا لإشكالية الدراسة وأسئلتها و أهدافها ، كما تم عرض المنهجية المعتمدة في تقديم هذه الدراسة.

#### 1-الإشكالية:

تنتطق إشكالية بحثنا هذا مما تواجهه المرأة العاملة من تغييب وتهميش يتمثل أساسا في اقصائها من تولي المناصب القيادية و عدم تمكينها من المشاركة في عملية صناعة القرار، إذ وعلى الرغم من التقدم والرقي الذي أصبح يشهده وضع المرأة العربية العاملة خاصة في مجالي الصحة والتعليم إلا أن هذه المكاسب لازالت لم تقترن بانجازات ترقى لها المرأة إلى المناصب القيادية العليا إلا في أدنى مستوى لها وذلك نتيجة لطغيان واحتكار الرجل لهذه المناصب والنظر إلى المرأة على أنها اقل قدرة وكفاءة منه في تحمل المسؤولية ، اذ تبقى هذه الفئات لا اساس لها من الصحة وبعيدة كل البعد عن الواقع وتحكمها العديد المعتقدات الخاطئة والعادات والأعراف البالية

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي : ما هي مقومات الدور القيادي الواجب توافرها لدى

النساء القياديات وما هو واقع تمكينهن في هذه المناصب القيادية؟

2-أسئلة الدراسة: للإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما تصورات المديرات بشأن نمطهن القيادي وذلك من خلال مجموع التحديات والمعوقات التي تواجههن ؟ .

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

• كيف يتصور المرؤوسون من (الاساتذة والمشرفين التربويين) هذه الانماط من خلال مجموعة من المقومات والمهارات القيادية؟

• ما مدى تقبل المرؤوسين من الرجال إشراف المرأة عليهم ؟

### 3- أهداف الدراسة :

يشير العديد من المهتمين والباحثين بشأن قضايا المرأة وتمكينها بضرورة تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في إدارة شؤون المجتمع وتولي المزيد من المناصب القيادية وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل وتسعى أيضا هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

• التعرف على مقومات القيادة الادارية وكذا التحديات التي تقف حائلا دون تمكن المرأة من تحقيق أهدافها في منصبها القيادي؛

• التعرف على بعض المفاهيم النظرية المتعلقة ب(تمكين المرأة، مؤشرات تمكين المرأة، الدور القيادي للمرأة...)

• اقتراح بعض التوصيات على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج سيتم الكشف عنها في الدراسة الميدانية والتي يؤمل أن تساهم في رفع الغموض عن هذا المفهوم.

### 4 - منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على أسلوبين هما الأسلوب الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية إذا تم الحصول على البيانات والمعلومات لإعداد الدراسة عن المصادر التالية :

• المصادر الثانوية: من خلال مسح نظري لما جادت به الأدبيات حول موضوع القيادة

وتمكين المرأة القيادية وذلك من الكتب، المقالات والأبحاث المنشورة....

• المصادر الأولية: من خلال توزيع استبيانات على عينة الدراسة واسترجاعها وتحليل

البيانات الواردة بها بما يخدم أهداف هذه الدراسة.

### 5 - التعريفات الاجرائية:

\_ تمكين المرأة العاملة: هي عملية زيادة مشاركتها في صناعة القرار والاندماج الفعلي في ادارة مؤسستها مع اتاحة فرص افضل لها في مواقع اتخاذ القرار وتحسين مكانتها من خلال تحقيق الرقي الوظيفي لها الى مناصب متقدمة.

\_ الدور القيادي للمرأة: ويتحقق من خلال تولي المرأة للمنصب القيادي ولنجاحها في هذا الدور لا بد من توافر مجموعة من مقومات القيادة الادارية التي تمكنها من ممارسة العمل الاداري.

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

**مقومات القيادة الادارية:** تهتم القيادة الادارية بالتأثير على المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو بلوغ الأهداف ومن عناصر ومقومات القيادة الادارية توافر : المهارات الانسانية, الشخصية, الفكرية, التنظيمية.....

### ثالثا: الخلفية النظرية للدراسة

ويتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة وبعض المفاهيم المتعلقة بالتمكين وتمكين المرأة العاملة وأهميته وأنماطه ومؤثراته ...

#### **1. الدراسات السابقة :**

• دراسة حنان الأحمدى: دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية) 2009: وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المرأة كقيادة إدارية في الملكة العربية السعودية ومدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي بمعهد الادارة العامة في تمكين القيادات النسوية من مواجهة تلك التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية وقد تم تصميم أداة خاصة بجمع بيانات الدراسة وزعت على 300 من النساء القيادات المشاركات في هذه الحلقات التطبيقية ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن النساء القيادات المشاركات في هذا الاستقصاء يعانين من التحديات المتعلقة بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري.<sup>1</sup>

• دراسة إيمان الحسين: السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها (2011): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها، وقد تكونت عينة من الدراسة من 55 فرد وقد استخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تواجه بعض المعوقات للحصول على المراكز القيادية أهمها الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهنية الرجل والمرأة ومحدودية طموحها وعدم ثقها بنفسها وبقدراتها وبالتالي عدم استمراريتها بالعمل.<sup>2</sup>

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

## II. التمكين وتمكين المرأة العاملة:

و هنا ربما يكون من الضروري فصل مفهوم التمكين عن مفهوم تمكين المرأة العاملة والتعرض لكل منهما بشكل واضح ومحدد.

### 1- مفهوم التمكين لغة واصطلاحا:

- **التمكين لغة:** هو مصدر الفعل (مكن) يقال مكنه الله من الشيء تمكينا و أمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى و فلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه<sup>3</sup>. وتقول العرب أن بني فلان لذو مكنه من السلطان أي تمكن<sup>4</sup>
- ويعني التمكين اصطلاحا بأنه عملية التأثير في الأحداث والمحصلات أو العائد الاجتماعي والاقتصادي ذات الاهمية للفرد والجماعة والمجتمع. والتمكين أيضا هو العملية التي من خلالها يدرك الفرد أنه يتحكم في مسار حياته، أي أن مصطلح التمكين يشبه مصطلح الفعالية الذاتية وهو مقابل للتقديرية إذ ان الشخص المتمكن يتعامل مع بيئته بفعالية وليس سلبي، كما انه يتفاعل مع الاحداث وكأنه متحكم فيها وليست مفروضة عليه أو مقدره له<sup>5</sup>.

### 2- تمكين المرأة:

بفضل العدد المتزايد من النشاط والمناصرين لحقوق المرأة في العالم، انتقل وضع المرأة ليشكل واجهة النقاشات في المتلكيات المحلية والدولية على حد سواء. وينظر لقضية تمكين المرأة على إنها المفتاح الرئيسي لتقليل الفوارق بين الجنس ويشير مفهوم التمكين الى العملية التي تحصل فيها المرأة التي لا سلطة لها على سيطرة اكبر على ظروفها المعيشية. ولا يعني ذلك سلطة أكبر على الموارد فقط بل ايضا ثقة اكبر بالنفس، وقدرة على اتخاذ القرارات<sup>6</sup>.

وقد شاع استخدام مفهوم التمكين في النصف الثاني من السبعينيات عندما تحدثت مجموعة DAWN (وهي من النسويين في أمريكا اللاتينية) ومنظمات نسوية وأهلية أخرى عن ضعف سياسة التنمية الموجهة نحو المرأة، وفي تلك المرحلة عرف (التمكين) على أنه العمليات التي تساعد النساء اللاتي لا حول لهن ولا قوة Powerless Women من الحصول على الاستقلال الذاتي Self Autonomy، والتحكم Control والثقة بالنفس Self Confidence ولا يغفل هذا الاتجاه التمكين الجماعي على المستوى الكبير Macro Level الذي يضم الرجال والنساء للتحكم في الظروف الاجتماعية والاقتصادية وإحداث التغيير المجتمعي من خلال دعمهم بالإمكانات والمهارات والموارد للقيام بدور فعال في الحياة العامة والخاصة .

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

وتمكين المرأة هو عملية بناء قدرات المرأة وتوسيع فرص خياراتها ومشاركتها في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والعقدية والتعليمية والصحية وزيادة وعيها بحقوقها وقدرتها على إدارة شؤون حياتها العامة والخاصة.<sup>7</sup>

### 3- أنماط تمكين المرأة :

وهي تتسع لتشمل التمكين السياسي، الاقتصادي، التعليمي والثقافي، والتكنولوجي، والصحي، والتمكين العقدي للمرأة، وهي كما يلي:

#### • التمكين السياسي للمرأة :

ويقصد به توفير الوسائل اللازمة للمرأة حتى يتاح لها فرصة المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد من خلال الاعتماد على النفس عن طريق تنمية الوعي والتعليم والعمل.<sup>8</sup>

ومع تصاعد الدعاوي المطالبة بحقوق المرأة من جانب المنظمات الأهلية العربية، تزايد الوعي المجتمعي الداعي إلى منح المرأة مزيدا من الحقوق، ولاسيما الحقوق السياسية، وقد أثرت هذه المطالب على مجموعة من الإجراءات والسياسات المشجعة، والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات الدالة، والتي تتمثل في : في وضع المرأة في الدساتير العربية، عدد النساء في التشكيلات الحكومية، والمجالس البلدية والمحلية، ونسبة النساء في البرلمانات العربية، هذه المؤشرات تشير إلى الفجوة القائمة بين الواقع المجتمعي لوضع المرأة وما يتطلبه من تغيير والواقع النظري الذي ترسمه الدساتير والقوانين العربية.<sup>9</sup>

#### • التمكين الاقتصادي للمرأة :

يعد محور التمكين الاقتصادي للمرأة من الأولويات الأساسية لغالبية دول العالم، وبخاصة الدول العربية، وهو ما يعكسه الاتجاه المتنامي للتركيز على مفهوم التنمية المستدامة، فقد أخذت العديد من الدول العربية بمراجعة العديد من القوانين والتشريعات، وإعادة صياغتها بما يضمن الأخذ بحقوق المرأة ومراعاة البعد الاجتماعي وما يفرضه من متطلبات تتعلق بالتوافق بين واجباتها الأسرية ومسئوليتها في العمل، ورغم استمرار الفجوة الكبيرة بين النص وما تتطلبه مقتضيات تطبيقه، وبين الواقع وما يحمله من عمليات تهيمش في العديد من القطاعات، إلا أن الملاحظ أن هناك تناميا للاتجاه الداعي إلى تطبيق نصوص الاتفاقيات الدولية التي تم التصديق عليها، خاصة فيما يتعلق بعدم اشتغال المرأة في المهن الخطرة والضارة بالصحة والمهن الليلية .

ويمكن التذليل على الواقع الاقتصادي للمرأة من خلال مؤشرات : نسبة النساء في القوة العاملة للدولة، وتوزيع القوة العاملة من النساء على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.<sup>10</sup>

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

### • التمكين الاجتماعي للمرأة :

تشير مؤشرات التنمية البشرية في الدول العربية الى تزايد معدلات الفقر والامية بين النساء، وتزايد معدلات العنف ضد المرأة العربية والذي قد يصل في بعض الأحيان إلى حد الموت، وفي هذا السياق، يمكن تناول ملامح التمكين الاجتماعي، والتي تتداخل في جانب منها مع البعد الاقتصادي للتمكين، من حيث: السعي نحو مكافحة الفقر، وآليات مكافحة العنف ضد المرأة.<sup>11</sup>

### • التمكين الثقافي للمرأة :

يمثل وضع المرأة في العالم محصلة تفاعل العديد من العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، والتي تتشابك بصورة معقدة ولقد نصت موثيق الأمم المتحدة وإعلاناتها ومؤتمراتها على قضية مساواة المرأة بالرجل دون تمييز، بل عقدت اتفاقيات ومعاهدات تؤكد على مبدأ عدم التفرقة بين الناس بسبب الجنس، وجعل للرجال والنساء حقوقا متساوية، فتنص المادة الثالثة من العهد الدولي الخاص بالحقوق الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، بان تتعهد الدول الأطراف بضمان مساواة الذكور والإناث من التمتع بجميع الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المنصوص عليه.<sup>12</sup>

### • التمكين التكنولوجي للمرأة:

تميز عصرنا الحالي بالثورة في الاتصالات والتقدم التكنولوجي، والتفجر المعرفي، الأمر الذي يتطلب من الجنسين ضرورة التمسك بالنظرة العلمية والعلائقية، وتحرير الإنسان من قيود الجهل والخوف، والآراء اللاعقلانية، وكذلك الإيمان بالتقدم الإنساني والتماسك الاجتماعي.<sup>13</sup> ورغم استمرار التقدم التكنولوجي على مدى السنتين، ورغم مشاركة المرأة في عملية التأسيس للتكنولوجيا، إلا أن دورها ظل هامشيا حتى أصبحت لا تعد سوى مستخدمة لها بوجه خاص، ولم يعد لها دور في تصميم وتطوير التكنولوجيا. لذا على المرأة أن تقيم وضعها ودورها في التكنولوجيا، حيث أنها إذا لم تتمكن من السيطرة على التكنولوجيا واستخدامها، فقد تصبح التكنولوجيا عاملا أساسيا في خلق شكل آخر من التمييز وعدم المساواة بين الجنسين.<sup>14</sup>

### • التمكين الصحي للمرأة :

إن التعليم والصحة مجتمعين أحدثا تأثيرا جوهريا في حركة المرأة من حيث أنها ساعدا على تحسين نوعية حياة المرأة وأسررتها، وذلك من حيث مستوى التغذية والسلوك الاجتماعي، وعلى الرغم من تأكيد المؤتمرات الدولية والمحلية على حقوق المرأة الصحية والإنجابية التي تعاني من التمكين الصحي للمرأة، فإن النساء في البلاد العربية، لازالت تعاني من مخاطر المرض والوفاة المتصلة بالحمل والإنجاب.<sup>15</sup>

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

مما سبق يتضح أن تمكين المرأة يعني امتلاك المرأة حرية الإدارة والثقة بالنفس التي تتيح لها القيام بدورها الاجتماعي، وممارسة كافة حقوقها والقيام بمسئولياتها، وهذا التمكين يتطلب بناء وعيها، وقدرتها ومعرفتها، وتوعيتها بحقوقها، وكذلك إنشاء الآليات اللازمة لتحقيق مشاركتها.<sup>16</sup>

### III. تمكين المرأة العاملة في المناصب القيادية

مما سبق نستنتج أن تمكين المرأة له أشكال متعددة تم استعراض بعضها سابقا وهذه الأشكال تختلف عن تمكين المرأة العاملة اداريا وتبؤها للمناصب القيادية داخل المنظمة، لكن تجدر الإشارة هنا الى أنه رغم اختلاف هذه الاشكال لتمكين المرأة عموما وتمكين المرأة عموما و تمكين المرأة العاملة خاصة فإن هناك قاسما مشتركا لهذا المبدأ (اي التمكين) هو اشاعة الثقة والمشاركة وتحقيق الاندماج.

**1. تمكين القيادات النسائية:** هو الاسلوب الاداري الذي يقوم على أساس منح المرأة الموظفة (ممن تتوفر فيهن الكفاءة والمعرفة والطموح) فرصة الرقي الوظيفي الى منصب متقدم في الادارة العليا يمنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

**2. العوامل الفاعلة في عملية الاختيار للقيادات النسوية:** ينظر لقضية التعرف على كيفية تبوء المرأة للواقع القيادية على أنها المفتاح الرئيسي لتحديد المعوقات التي تحيل دون نبؤها لهذه المواقع ففي دراسات عدة (paloman & Carland, 1971، والشهابي، 1995) اعتبرت العوامل كالتالي:<sup>17</sup>

- تحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء القياديات;
  - التشجيع والدعم للوصول الى الموقع القيادية;
  - مدى الرضا عن الموقع القيادي الحال;
  - معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم;
  - السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية;
  - مدى التكافؤ في نيل المواقع القيادية بين الرجل والمرأة.
- أما عن أهم المعوقات التي تواجهها المرأة عند تبوءها أو سعيها لتبوء موقع قيادي فيمكن

إجمالها بالنقاط التالية:<sup>18</sup>

#### أ- المعوقات الشخصية

وهذه لها علاقة بمستوى رغبة المرأة في المنصب القيادي واكتساب المهارات، وقدرتها على تحميل المسؤوليات، وثقتها بنفسها . أما أهم المعوقات الشخصية فهي رؤية المرأة القيادية في صعوبة التوفيق بين الالتزامات العائلية والاجتماعية ومتطلبات العمل القيادي ، يليه ضعف الرغبة لدى المرأة في اكتساب المهارات القيادية لا بل الكثير يرى إن السبب الأساسي الذي يقف عائقا أما مالمرأة هو تدني رغبتها

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

بتولي موقع قيادي للشعور المتوارث عندها بالضعف والتقييد المجتمعي الكابت لقدراتها.  
**ب- المعوقات الوظيفية**

رغم ازدياد عدد النساء العاملات بصورة عامة إلا إن حصول المرأة على موقع قيادي متقدم عملية لا تلقى قبولا واسعا لصعوبة تقبل الرجل بان تكون المرأة في الموقع الادارية العليا لمبررات يضعها بنفسه كضعف قدرتها على القيادة من جهة ،وتصوراته بان عمل المرأة سيلحق الضرر بمهنته وهذا ما جعله يهيمن على هذه المواقع وعدم إتاحة الفرصة للمرأة إلا بتولي الوظائف الكتابية و الروتينية والتي أصبحت ذات قيمة أدنى بالنسبة للرجل ، فضلا عن النظرة المتدنية للمسؤولين لعمل المرأة وعدها اقل إنتاجية ، وغير مستقرة في عملها ، وضعف قدرتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

### ج-معوقات التأهيل العلمي والفني

من الأمور الشائعة في العمل إن معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجال عند اختيارهم الافراد في برامج التدريب، وكذلك الحال في برامج الدراسات العليا أو إن اسس الترشيح والاختبار للدورات تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين كلها تقف كعائق في وجه المرأة تعزى هذه العوائق إلى هيمنة العنصر الرجالي من جهة، وصعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية والاجتماعية ومتطلبات العمل من جهة أخرى مما يدفع المسؤولين الى التردد في زيادة أعبائها وزجها بنشاطات إضافية . وجعلها مبررات لتحيزهم واقتصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والفني.

### 3. التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية :

تم تصنيف هذه التحديات المشار اليها في دراسة حنان الاحمدي 2009 الى خمس فئات : تحديات تنظيمية، تحديات نقص التمكين، التحديات ذاتية، تحديات ثقافية، تحديات مادية وتقنية .<sup>19</sup>

أ. **التحديات التنظيمية** : ويقصد بها جميع العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي قد تكون سببا في إعاقة القيادة الإدارية النسائية عن القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل، أو بمعنى آخر تعيقها من تحقيق أهداف التنظيم أو الوحدة الإدارية التي ترأسها بفعالية .وتشير دراسة تحليلية أجرتها الحلواني، 2002 حول العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، إلى أن المرأة في كثير من القطاعات الحكومية تعمل تحت مظلة الرجل وأن ذلك يؤثر سلبا على مستوى الأداء، ومن ذلك أن تدخل الرجل يؤدي إلى تقييد حرية اتخاذ القرار في القطاع النسائي، وأن قلة الصلاحيات المعطاة للكوادر النسائية تعطل قدرتها على أداء العمل بشكل جيد وخاصة في المناصب القيادية، إضافة إلى أن عدم المشاركة بالرأي قبل إصدار القرارات التي تخص القطاعات النسائية، والمركزية الشديدة من قبل الرجل تجعل هذه القيادات في وضع مقيد لا يمكنها من أداء عملها بالصورة المطلوبة .

### ب. تحديات نقص التمكين:

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

هي مجموعة المعوقات التي تؤثر في قدرة القيادة الإدارية على التأثير واتخاذ القرارات السليمة وتحقيق أهداف التنظيم، والناجحة عن نقص في أدوات وأساليب التمكين للقيادات والتي تشمل: التمكين من خلال المعرفة ومن خلال منح الصلاحيات الكافية، وتوفير المعلومات الضرورية، وكذلك من خلال التدعيم والتطوير الذاتي للقيادات ومن خلال المكافأة والتشجيع، وأيضا بتعميق القيادات من خلال مشاركتها في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب .

**ج. التحديات الثقافية:** هي مجموعة من المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة المجتمع المحلي والمؤثرة سلبا على فعالية القيادات الإدارية في ممارستها لدورها القيادي، ترى د. زينب شاهين 1997 أنه بالرغم من تنامي الدور القيادي للمرأة في المجتمع إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة وبين التقدم الوظيفي ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء التي تصل إلى مواقع قيادية، وأن هناك اتجاهات سلبية حيال تولي المرأة المناصب القيادية والتي يعتقد أنها تتطلب صفات لا تملكها المرأة كالحزم والقسوة والالتزام والدافعية، وكذلك تشير د. عبلة إبراهيم 1997 إلى وجود تناقض كبير في الرؤى في الفكر العربي تجاه المرأة وأن ذلك يشكل شرخا عميقا في نسيج الثقافة العربية، ويتناقض تماما مع مفهوم الاندماج الاجتماعي ويعيق مسيرته، ويهدد تماسك المجتمع الذي يعتمد في الأساس على التوافق الثقافي والتمازج الفكري، الذي يدعم الاستقرار الاجتماعي، ويزيد فعالية عملياته التنموية .

**د. التحديات الذاتية :** هي مجموعة العوامل المرتبطة بشخصية القيادات الإدارية وخصائصها الذاتية وظروفها الخاصة، التي قد تعيقها عن ممارسة دورها القيادي بفعالية ومنها: ضعف الثقة بالنفس، والتخوف من تحمل المسؤولية وصعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والشعور بالعزلة في المنصب الإداري، إضافة إلى العوامل الصحية والجسمية، والشعور بالضغط النفسي والتوتر، ويرى البعض أن المرأة تخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإداري ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديها مما يحد من فعالية بعض النساء في المواقع القيادية.

**هـ. التحديات البيئية والمادية :** تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية جملة من المعوقات المتعلقة بالإمكانات المادية والمالية والتقنية التي تحد من قدرتها على تحقيق الأهداف الموكلة إليها، ولعل من أهم وأبرز هذه التحديات نقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة للأقسام النسائية ومحدودية الصلاحيات المالية الممنوحة لها .

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

#### 4. أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية :

انطلاقا مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تؤكد أهمية تبني مدخل تمكين القيادات الإدارية في القطاعات النسائية في التالي: <sup>20</sup>

- 1- تأكيد الخطط التنموية المتتالية وبخاصة في السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية .
- 2- توسع الدور القيادي للمرأة و انخراطها في مراكز صنع القرار.
- 3- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية .
- 4- سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية
- 5- زيادة درجة الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى هذه القيادات.
- 6- إعطاء هذه القيادات مسؤوليات اكبر، وتمكنها من الإحساس بالإنجاز .

#### رابعا: الدراسة الميدانية

وسنتناول بالتحليل في هذا الجزء من الدراسة مدى توافر المقومات والمهارات القيادية لدى النساء القياديات وذلك من وجهة نظر رؤوسيهن، كما سيتم رصد مجموعة من التحديات والمعوقات التي تقف حائلا دون تمكن المرأة القيادية من تحقيق طموحاتها وأهدافها في العمل وذلك من وجهة نظر المديرات .

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الابتدائيات والاكماليات

من مديرات، أساتذة، مشرفين تربويين التابعة لقطاع التربية بغرداية وقد تم اختيار عينتين من هذا المجتمع بحيث :

- تم اختيار عينة ميسرة شملت 40 أستاذ ومشرف تربوي ممن تشرف عليهن امرأة مديرة، وفي هذا الصدد قد تم اختيار اكمالية اوريدة مداد، وبعد توزيع واسترجاع الاستبيانات تبين وجود 30 استبانة صالحة للتحليل
- تم اختيار عينة ميسرة من المديرات من مختلف الابتدائيات والاكماليات من عاصمة الولاية وقد بلغ عددهن 12 مديرة وبعد توزيع واسترجاع الاستبيانات تبين وجود 10 استبيانات صالحة للتحليل .

#### 2. أدوات الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم :

- تصميم استبانة رقم (1) بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة وهي موجهة نحو المديرات بالمؤسسات التربوية وتتضمن جزئين :
- الجزء الأول: ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية .

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

- الجزء الثاني : ويتضمن فقرات تتعلق بمجموعة من التحديات والمعوقات التي تواجه المديرات والتي يمكن ان تحول دون قيامهن بدورهن القيادي.
- **تصميم استبانة رقم (2)** بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة وهي موجهة نحو الأساتذة و المشرفين التربويين وتتضمن جزئين:
  - الجزء الأول : يتضمن معلومات متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية عموما.
  - الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من الفقرات تهدف لتقييم آراء وتصورات عينة الدراسة حول المهارات والمقومات المتوافرة في القائد الإداري (المديرة) والتي مكنتها من هذا المنصب القيادي .
- 3. **الأدوات الإحصائية المستعملة** وقد تم استخدام أساليب إحصائية مثل: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية .
- 4. **مقياس التحليل المعتمد:** وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على الفقرات المطروحة في الاستبيانين و المعبرة عن آراء افراد العينتين (نعم، إلى حد ما ، لا) تأخذ على التوالي القيم التالية: (1،2،3) وبناءا عليه فإن قيم المتوسطات الحسابية المتوصل لها في الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير المعلومات كالتالي :
  - إذا تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات (1-1.49) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة منخفضة للمهارات والمقومات القيادية أو توافر منخفض للتحديات حسب تصورات افراد العينة ، أما إذا جاءت قيم المتوسطات الحسابية بين (1.5، 2.49) فذلك يدل على درجة اتفاق متوسطة حول الفقرة، وإذا كانت المتوسطات الحسابية تتراوح بين (2.5، 3) فإن درجة الاتفاق تكون عالية .
- 1- تحليل استبيان (1) واستخلاص النتائج:
- 1- خصائص عينة الدراسة :

**الجدول رقم (1) : التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية .**

النسبة %	التكرار	العناصر
10.00 %	1	ماجستير
50.00 %	5	ليسانس
10.00 %	1	بكالوريا
30.00 %	3	أخرى
80.00 %	8	أقل من 10 سنوات
10.00 %	1	من 10 إلى 20 سنة
10.00 %	1	أكثر من 20 سنة

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمؤهل العلمي الذي تحظى به المديرات بحيث إن 5 من المديرات حاملات الشهادة الليسانس وهن يمثلن اعلي نسبة 50% وتتوزع الإجابات الأخرى لتعطي نسبا مختلفة حسب (شهادة البكالوريا، ماجستير).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لمديرة يلاحظ أن الفئة السائدة هي أقل من 10 سنوات وبلغت نسبتها المئوية 80% والباقي مديرتين أكثر من 10 سنوات وهن يشتغلن بهذا المنصب وهذا يدل على ان هناك اتجاه حديث بدأ يعترف بدور المرأة ويشجع على تولي المنصب القيادي وان كانت الاحصائيات لا زالت محتشمة حسب الاحصائيات التي تم الحصول عليها حيث اظهرت ان دور المرأة مغيب عن بعض المواقع القيادية التابعة لقطاع التربية لولاية غرداية فنسبة المديرات الى المديرين كانت 29,09% وبالنسبة مثلا لمستشارات التربية كانت النسبة 3% (حسب احصائيات المرأة العاملة في قطاع التربية لسنة

(2013-2012)

## 2- مدى وجود معوقات تحول دون تحقيق النساء القياديات لأهدافهن.

2-1. التحديات الأسرية: وقد تم صياغة فقرات من 1-5 لتقييم التحديات الأسرية التي تشغل المديرة ويمكن أن تعيق مسارها الوظيفي بصفتها قائد .

### جدول رقم (2): تقييم التحديات الأسرية

درجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الفقرة
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
مرتفع	1	2.9	90.00%	9	10.00%	1	00.00%	0	1.إن مشاغل الحياة الأسرية تعيقني عن العمل الإداري
متوسط	4	1.60	00.00%	0	30.00%	3	70.00%	7	2.الاحتياجات التي ينبغي توفيرها لأولادي تجعلني اهتم بأسرتي
متوسط	5	1.60	00.00%	0	30.00%	3	70.00%	7	3.عادتنا الأسرية تستوجب الاهتمام بمتطلبات البيت
مرتفع	3	2.7	70.00%	7	30.00%	3	00.00%	0	4.لدى العديد من المشاكل الأسرية
مرتفع	2	2.8	80.00%	8	20.00%	2	00.00%	0	5.العمل الإداري يجعلني أتصرف كرجل في البيت
متوسط								2.32	المعدل العام

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى درجة الموافقة بين أفراد العينة حول اعتبار التحديات الأسرية قد تشغل المديرات عن ممارسة مهنتهن القيادية قد جاءت درجة الاتفاق متوسطة بنسبة 2.32 أي أن المعوقات الأسرية قد تؤثر إلى حد ما على عملهن ولكن ليس بنسبة كبيرة فهم أقدر على التحكم في المشاكل المتعلقة بحياتهن الخاصة.

ملاحظة: مع الأخذ بعين الاعتبار في الجدول العبارات العكسية وكيفية التعامل معها اثناء التحليل.

**2-2- التحديات الاجتماعية :** وقد تم صياغة 4 فقرات من (6-9) لتقيس مدى تأثير التحديات الاجتماعية على العمل القيادي للمرأة

### جدول رقم (3): تقييم المعوقات الاجتماعية

الدرجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الفقرة
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
مرتفع	2	1.60	5	50.00%	4	40.00%	1	10.00%	6. لكون المجتمع يتسم بالمحافظة فهو لا يرضى بقيادة المرأة
متوسط	3	1.60	4	40.00%	6	60.00%	0	00.00%	7. يشعر الرجل بالخجل بان تقوده امرأة
متوسط	4	1.60	5	50.00%	4	40.00%	1	10.00%	8. المجتمع ينظر للمرأة نظرة دونية
متوسط	1	2.40	0	00.00%	6	60.00%	4	40.00%	9. اعتقد ان العادات والتقاليد تحكمنا نحن النساء
متوسط							1.9		المعدل العام للمتوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة من طرف عينة الدراسة حول مدى وجود بعض المعوقات الاجتماعية قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 1.9 وهي نسبة لا تدل على اعتبار المديرات أن العادات والتقاليد الاجتماعية يمكنها أن تعيق قيادة المرأة , و عموما يمكن أن نستنتج هنا بأن هناك نوع من التعايش بين المرأة و ظروف المجتمع وكذا وجود نوع من الاحترام المتبادل بين الطرفين , اذ ان هناك احترام لخصوصية المرأة وعملها القيادي.

**2-3 التحديات الإدارية والخبرة :** وتم صياغة 4 فقرات من (10-13) لتقيس المعوقات التي تحول دون تنفيذ المرأة القيادية لعملها الإداري.

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

## جدول رقم (4): تقييم الإدارة والخبرة

درجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسط	3	1.40	6	60.00%	4	40.00%	0	0.00%	10. عدم اطلاعي الكافي بالضوابط الإدارية
مرتفع	2	2.9	9	90.00%	1	10.00%	0	0.00%	11. تحكمني العواطف وذلك يحول دون الضبط الإداري
متوسط	3	2.7	7	70.00%	3	30.00%	0	0.00%	12. عدم معرفتي التامة بالقوانين والتشريعات الإدارية
مرتفع	1	3.00	10	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	34. اعتقد بأنني هزمت بسبب عدم دعم الأشخاص حولي
متوسط							2.32		المعدل العام

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الموافقة لآراء عينة الدراسة من المديرات حول وجود عوائق إدارية والخبرة كمشاكل تعوق تنفيذها لمهامها، قد جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 2.32 وبالنظر مثلا الى الفقرة في الترتيب الثاني "تحكمني العواطف وذلك يحول دون الضبط الإداري" فإنها تعكس تماما ما يروج له من بعض الاوساط بأن المرأة لا تصلح للمناصب القيادية لانه تحكمتها العواطف وبالتالي فهي غير قادرة على القيادة.

وقد تم طرح أسئلة مفتوحة بالاستبيان تضمنت السؤالين التاليين :

1- ما هي أهم التحديات الأخرى والمعوقات التي تواجهك في عملك؟

حيث أشارت المديرات إلى بعض التحديات المشتركة بينهن بصفتهن في مراكز قيادية نوجز أهمها في ما يلي :

- المسؤولية بالدرجة الأولى والتي تقع على عاتقهن نتيجة العمل القيادي وضرورة أن يكن في يقظة تامة تجاه إدارة الموظفين والعمال والسهر على راحة التلاميذ ؛
- إدارة الوقت ومحاربة الإجهاد والتكيف مع أوقات العمل ؛
- مواجهة العوائق التي تحول أمام رقيها ونجاحها ووصولها إلى مناصب أعلى ؛
- طغيان الجانب الإداري على الجانب التربوي ؛
- فرص الاحترام والتقدير مع الجميع سواء موظفين أو موظفات .

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

وفي سؤالهن فيما يتعلق بمدى تقبل المرؤوسين (من الرجال) لإشراف المرأة عليهن؟ فأجبن أغليبتهن بأن الأمر عادي خصوصا إذا كانت العلاقة بين المديرية، المرؤوسين من الرجال يسودها الاحترام والتقدير وتطغى عليها مصلحة العمل بالدرجة الأولى .

## II- تحليل استبيان (2) واستخلاص نتائج:

1- وقد تضمنت الاستبيان رقم (2) جزءا خاصا بتحليل المعطيات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

وقد شملت على الجنس، المهنة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة مع المديرية .

2- أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمنت بعضا من الفقرات التي تجيب على مدى توافر

مجموعة من المهارات والمقومات القيادية التي تدعم القدرة التكمينية للمرأة العاملة في

المنصب القيادي .

2-1 مدى توافر المقومات الذاتية: وقد تم الاعتماد على 6 فقرات للإجابة على هذا البعد الذي يتضمن

بعض المهارات التي تتصف بها المديرية وما يناسب شخصيتها.

### جدول رقم (5) : تقييم المقومات الذاتية

درجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الفقرة
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
متوسط	5	2.47	10.00%	3	33.33%	10	56.67%	17	1. تتمتع المديرية بقدرة تربية وقيادية عالية
مرتفع	4	2.50	3.33%	1	43.33%	13	53.33%	16	2. تتسم بقدرة على التأثير في الآخرين
مرتفع	1	2.77	00.00%	0	23.33%	7	76.67%	23	3. لديها القدرة على اتخاذ القرارات
متوسط	6	2.13	30.00%	9	26.67%	8	43.33%	13	4. تتقبل النقد بصدق رحب
مرتفع	3	2.67	3.33%	1	26.76%	8	70.00%	21	5. لديها خبرة كافية تساعد في تأدية مهامها
مرتفع	2	2.73	00.00%	0	26.67%	8	73.00%	22	6. تتصف بثقة عالية بالنفس
مرتفع								2.54	المعدل العام

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى درجة الموافقة بين عينة الدراسة من الأساتذة المراقبين (المرؤوسين) حول تقييمهم للمقومات الذاتية التي تتصف بها المديرية قد جاء مرتفعا بدرجة 2.54 حيث انفقوا بدرجة كبيرة جدا على وجود بعض المقومات الذاتية كقدرتها على اتخاذ القرار وثقتها العالية بالنفس

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

فضلا عن خبرتها الكافية التي تساعدها على العمل , على عكس الافتراضات الخاطئة والصور السلبية التي تروج حول التنشئة الاجتماعية التي تؤثر سلبا على تكوين الشخصية القيادية للفتيات.

**2-2 مدى توافر المقومات الفنية:** وقد تم الاعتماد في قياس هذا البعد على 4 فقد تحمل ما إذا كانت المديرية تتصف بالمهارات الإدارية والفنية .

#### جدول رقم (6): تقييم المقومات الفنية

درجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الفقرة
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
مرتفع	3	2.53	3	10.00%	8	26.67%	19	63.33%	7. تستثمر جميع الإمكانيات لتنفيذ الخطة المدرسية بنجاح
متوسط	4	2.37	4	13.33%	11	36.67%	15	50.00%	8. تحضر كافة الندوات والاجتماعات الدراسية
مرتفع	1	2.67	1	3.33%	8	26.67%	21	70.00%	9. تطلع على المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة المدرسية
مرتفع	2	2.53	2	6.67%	10	33.33%	18	60.00%	10. تحفز المعلمين على التطوير والإبداع
مرتفع							2.52		المعدل العام

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة بين عينة الدراسة قد جاء مرتفعا بمتوسط حسابي قدره 2.52 أي أن هناك شبه إجماع على توافر بعض المقومات الفنية والإدارية لدى المديرية أهمها الاطلاع على المستجدات الحديثة وتشجيع التطوير والإبداع , وفي هذا الصدد يعد الالمام بالمهارات الإدارية أهم مرتكزات القيادة.

**2-3 مدى توافر المقومات الإنسانية:** وتم صياغة 4 فقرات من (11-14) وتقيس مستوى توافر المديرية على بعض المقومات التي تعكس الجانب الإنساني لها .

#### جدول رقم (7) تقييم المقومات الإنسانية .

درجة الموافقة	الترتيب	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الفقرة
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسط	2	2.47	1	3.33%	14	46.67%	15	50.00%	11. تقوم بحل المشكلات بين العاملين
متوسط	4	2.20	6	20.00%	12	40.00%	12	40.00%	12. تتفقد أوضاع المعلمين باستمرار وتراعي ظروفهم
متوسط	3	2.23	7	23.33%	9	30.00%	14	46.67%	13. تقدر جهود المعلمين وتثمنها
مرتفع	1	2.50	2	6.67%	11	36.67%	17	56.67%	14. تشجع التفاعل المتبادل بين المعلمين والتلاميذ
متوسط							2.35		المعدل العام

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة قد جاء متوسط نوعا ما أي بمتوسط حسابي قدره 2.35 وذلك فيما يخص تشجيع التفاعل المتبادل في حل المشكلات بين الموظفين... الخ وهذه المقومات يمكن ان تتفوق فيها المرأة في المواقع القيادية على الرجل بطبيعة الحال.

**2-4 مدى توافر المقدمات الذهنية:** وقد تم الاعتماد في قيامها على 4 فقرات من (15-18) لتقيس المقومات الخاصة بالمقومات الخاصة بالمجال الذهني

#### جدول رقم (8) تقييم المقومات الذهنية .

الفقرة	نعم		لا		متوسط حسابي	الترتيب	درجة الموافقة
	تكرار	%	تكرار	%			
15.تجيد ادارة الموارد المادية والبشرية	15	50.00%	12	40.00%	2.40	2	متوسط
16.تخطيط المهام المدرسية لأمد طويل	14	46.67%	12	40.00%	2.33	3	متوسط
17.تستخدم مبدأ الثواب والعقاب بموضوعية	11	36.67%	12	40.00%	2.13	4	متوسط
18.لا تضيع الوقت الرسمي في المواضيع الشخصية	18	60.00%	9	30.00%	2.50	1	مرتفع
المعدل العام	2.34						متوسط

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتفاق بدرجة متوسطة حول توافر بعض المقومات الذهنية للمديرة تتصف بها لمعالجة بعض الأمور المتعلقة بالتخطيط وإدارة مختلف الموارد التابعة لمؤسستها. واهم هذه الموارد هو الوقت فقد جاءت الفقرة الاولى في الترتيب " لا تضيع الوقت الرسمي في المواضيع الشخصية" ما يدل على اهتمامها بهذا المورد الهام وتخصيص كل الوقت في العمل.

**2-5- مدى توافر المقومات التنظيمية في المرأة القيادية (المديرة)** وقد تم الاعتماد في قياسها على 5 فقرات من (19-23) لتقييم مدى وجود بعض المواصفات التنظيمية تتميز بها المديرة.

#### جدول رقم (9) تقييم المقومات التنظيمية .

الفقرة	نعم		لا		متوسط حسابي	الترتيب	درجة الموافقة
	تكرار	%	تكرار	%			
19.تتحمل المسؤولية كاملة عند حدوث أي طارئ	20	50.00%	9	30.00%	2.63	2	مرتفع
20.تتمكن من إدارة الاجتماعات بفاعلية	16	40.00%	14	46.67%	2.53	3	مرتفع
21.تتابع تنفيذ الأنشطة الصفية	7	46.67%	19	65.52%	2.14	5	متوسط
22.تؤكد دائما على الالتزام بالمواعيد المحددة	22	56.67%	6	20.00%	2.67	1	مرتفع
23.تحترم أفكار واقتراحات المعلمين في حل المشكلات الصفية	15	36.67%	14	46.67%	2.47	4	متوسط
المعدل العام	2.48						متوسط

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

يلاحظ عموماً من الجدول أعلاه أن هناك موافقة متوسطة في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط الحسابي 2.48 بالنسبة لتوافر بعض المهارات التنظيمية المتعلقة بالالتزام بالمواعيد وتحمل المسؤولية وإدارة الاجتماعات أيضاً.

#### خامساً : الخاتمة :

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والميداني للموضوع يمكن ان نستنتج بأن وصول وتمكين المرأة من المناصب القيادية يتطلب في حقيقة الأمر بعضاً من المتطلبات والمقومات الادارية التي يجب ان تتصف بها المرأة اثناء قيامها بعملها الاداري وهذه المهارات قد تكون سلوكية تتعلق بتواصل المديرية وممارسة تأثيرها على مرؤوسيه بصفتها قائد وقد تكون تنظيمية تتعلق بتسيير شؤون المؤسسة التربوية.... ونقص أي مقوم من هذه المقومات سيؤدي بالضرورة الى نقص في تمكين المرأة وسيؤثر على قيادتها وقدرتها على الادارة وممارسة الدور القيادي المناط بها , كما ان هناك بعض من التحديات والمعوقات التي يمكن أن تصادفها اثناء تأديتها لمهامها لا بد أن تتصدى لها وتحاول تجاوزها أو التكيف معها من أجل تحقيق طموحاتها واستمراريتها.

#### الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> : الأحمدي حنان, أبوخضير ايمان, دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة, دورية الادارة العامة, مجلد 49, العدد 4, نوفمبر 2009
- <sup>2</sup> : الحسين ايمان, السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها, مجلة جامعة دمشق, مجلد 27, العدد 3 و 4, 2011
- <sup>3</sup> : الرازي, بن بكر, مختار الصحاح, دار الفكر, بيروت, 1996, ص 630
- <sup>4</sup> : ابن منظور, جمال الدين, لسان العرب, الطبعة 3, دار احياء التراث العربي, بيروت, ص 212
- <sup>5</sup> : حلمي, اجلال, العولمة وقضايا المرأة والعمل, الندوة العلمية لمركز الدراسات والبحوث والخدمات المتكاملة, جامعة عين شمس, مركز البحوث والدراسات الاجتماعية, القاهرة, 2003, ص 156
- <sup>6</sup> : عباس, سحر, تقييم واقع اعاقاة ممارسة المرأة العراقية للقيادة الادارية, مركز دراسات وبحوث الوطن العربي, العدد 20 و 21, ص 177
- <sup>7</sup> : حوالة سهير, القطب سمير, تمكين المرأة المصرية لتفعيل مشاركتها التنموية في سياق الالفية الانمائية, مجلة كلية التربية, جامعة المنصورة, العدد 65, ج 2, 2007, ص 40-41
- <sup>8</sup> : عبد الستار رضا, التمكين السياسي للمرأة العربية بين الفقر والتعليم, المؤتمر السنوي الرابع لمركز تعليم الكبار, جامعة عين شمس, القاهرة, 2007, ص 584

تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات

- <sup>9</sup> : حوالة سهير, القطب سمير, مرجع سبق ذكره, ص44
- <sup>10</sup> : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية, تمكين المرأة العربية... السمات العامة والاشكاليات, مؤسسة الأهرام, القاهرة 2005, ص 325,
- <sup>11</sup> : مرجع سبق ذكره, ص 327
- <sup>12</sup> : بسيوني محمود وآخرون, حقوق الانسان, دار العلم للملايين القاهرة, 1994, ص 23
- <sup>13</sup> : نصار, سامي, المعرفة والقوة, دراسة في نظرية تعليم الكبار في عصر ما بعد الحداثة, مجلة العلوم التربوية, العدد 4, القاهرة, 2005, ص3
- <sup>14</sup> :

United Nations ,Women 2000 and beyond Gender Equality and empowerment of Women through ICT, Division for the Advancement of women ,Department of economic and social Affairs,2005,p 5

- <sup>15</sup> : برنامج الأمم المتحدة الانمائي , تقرير التنمية الانسانية العربية للعام 2003, المكتبة الوطنية 2004, الاردن, ص 6-7
- <sup>16</sup> : حوالة سهير, القطب سمير, مرجع سبق ذكره, ص52
- <sup>17</sup> Paloman & Garland,The Married Proffesionl Woman, Journal of Mariage and Family,1971,p31 :
- <sup>18</sup> : السعداوي نوال, نحو استراتيجيات لادماج المرأة العربية وتعبئتها في الحركة القومية العربية, مجلة المستقبل العربي, العدد 36, 1982, ص 27-34
- <sup>19</sup> : الأحمدى حنان, أبوخضير ايمان, مرجع سبق ذكره, ص 525-529
- <sup>20</sup> : مرجع سبق ذكره, ص 529