

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأغواط عمار ثليجي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع:

واقع التمكين الإداري للمرأة الإطامر في القطاع التربوي

-دراسة ميدانية لمديرات المدارس الابتدائية ببلدية الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

فائزة التونسي

إعداد الطالبة:

وسيلة قنان

السنة الجامعية: 2019-2020م.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi – Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليدي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعمد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله:

الطالب (ة): قنان وسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 191858/9858.

الصادرة بتاريخ: 2014/09/14 عن دائرة: الاغواط ولاية: الاغواط.

رقم التسجيل: 20069001192

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة:

واقع التمكين الاداري للمرأة الإطار في القطاع التربوي

-دراسة ميدانية لمديرات المدارس الابتدائية لبلدية الاغواط-

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

توقيع الطالب (ة): قنان وسيلة

الاغواط في: 2020/09/04.

الملخص:

يعالج موضوع المذكرة واقع التمكين الإداري للمرأة الإطار في القطاع التربوي، و ذلك من خلال دورها القيادي، حيث شكل عمل المرأة قفزة نوعية، واستطاعت أن تعمل في جميع المجالات، مما جعلها تغير من دورها الطبيعي كربة بيت إلى امرأة عاملة في جميع الاختصاصات، كما استطاعت أن تثبت أهميتها ومكانتها في المجتمع، وخصوصا في القطاع التربوي بحيث أصبحت المرأة تشغل عدة وظائف في السلم الإداري ، من موظفة ، أستاذة ، مديرة ومفتشة ، وهذا ما خلق علاقات جديدة في العمل ، لذلك أبرزنا في مذكرتنا مدى تمكن المرأة إداريا من أدائها الوظيفي داخل المؤسسة التربوية من حيث علاقتها بالموظفين وكذا في تعزيز ثقتها وحريتها ، وكذا في تحسين مؤهلاتها الشخصية وفي تحقيق طموحاتها في المؤسسة التربوية، وقد تم إستخدام أسلوب المسح الشامل لـ40 مديرة مدرسة إبتدائية ببلدية الأغواط ، أما عن أدوات جمع البيانات فتم الاعتماد على الإستمارة ، وقد تم تصور النتائج الآتية:

- يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.
 - يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار في تعزيز الثقة والحرية بينها وبين الموظفين داخل الإدارة المدرسية.
 - لا يؤثر التمكين الإداري في تحسين المؤهلات الشخصية للمرأة وتحقيق طموحاتها في المؤسسة التربوية.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - المرأة - القيادة التربوية - المدرسة - الأداء الوظيفي.

Summary:

The subject of the memorandum deals with the reality of the administrative empowerment of women in the framework in the educational sector, and that through their leadership role, where the work of women constituted a quantum leap, and she was able to work in all fields, which made her change from her natural role as a housewife to a working woman in all specialties, as she was able to Her importance and position in society proves, especially in the educational sector, so that women occupy several positions in the administrative ladder, including an employee, a teacher, a director and an inspector, and this created new relationships at work, so we highlighted in our memo the extent to which women can administratively perform their job within the educational institution In terms of their relationship with employees, as well as enhancing their confidence and freedom, as well as improving their personal qualifications and achieving their aspirations in the educational institution, a comprehensive survey method was used for 40 primary school principals in the municipality of Laghouat. As for data collection tools, the questionnaire was relied upon, and the following results were visualized. :

- The administrative empowerment of women in the framework affects their job performance within the educational institution.
- The administrative empowerment of women affects the framework to enhance confidence and freedom between them and the staff within the school administration.
- Administrative empowerment does not affect improving the personal qualifications of women and achieving their aspirations in the educational institution.

Key words: administrative empowerment – women - educational leadership - school - job performance.

شكره وقتك

نحمد الله عز وجل صاحب الفضل على جزيل عطائه ونعمه الذي أعاننا
على إنجاز هذا العمل المتواضع ولولا كرمه لما كنا نهتدي
فالحمد لله على ذلك

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة: فائزة التونسي
لقبولها الإشراف على هذا العمل المتواضع وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات علمية.
كما أتقدم بالشكر الخالص للدكتورة: خديجة عامري
التي كانت مشرفتي الثانية في هذه المذكرة ولم تبخل على بتوجيهاتها القيمة
وساعدتني في إنجاز هذه الدراسة.
كما أشكر كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا الأمر فلهم مني كل الشكر
والاحترام والتقدير.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما أملك في الدنيا وإلى اللذين تحق لهما

العبادة بعد الرحمان والدي الكريمين حفظهما الله وأطال الله في عمرهما.

إلى زوجي نذير وأولادي الأعزاء محمد وأنس حفظهم الله.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وإلى كل عائلتي رعاهم الله ووفقهم إلى كل خير.



فهرس المحتويات

تعهد وتصريح

ملخص الدراسة

شكر وتقدير

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ-ب مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

4 تمهيد

5 أولا : الأسباب الموضوعية والذاتية لإختيار موضوع الدراسة

6 ثانيا : الإشكالية

8 ثالثا : الفرضيات

08 رابعا : أهداف الدراسة

09 خامسا : أهمية الدراسة

13 سادسا : المقاربات النظرية

18 سابعا : الدراسات السابقة

23 خلاصة

الفصل الثاني: التمكين الإداري

25 تمهيد

26 أولا : مفهوم التمكين الإداري

26 1. تعريف وأهمية التمكين الإداري

31 2. أسباب تطبيق أسلوب التمكين الإداري

34 3. خطوات التمكين الإداري

37 ثانيا : التمكين في الفكر الإداري

38 1. النظريات الكلاسيكية في الإدارة

40 2. النظريات السلوكية في الإدارة

فهرس المحتويات

45 3. النظريات الحديثة في الإدارة

51 خلاصة

الفصل الثالث : المرأة العاملة والقيادة

53 تمهيد

54 أولا : المرأة الجزائرية العاملة

54 1. تاريخ العمل النسوي في الجزائر

60 2. المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري

65 3. دوافع و مجالات عمل المرأة الجزائرية

66 4. مجالات عمل المرأة الجزائرية

71 ثانيا : المرأة والقيادة

71 1. القيادة الإدارية والقيادة التربوية

74 2. القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

75 3. ثقافة المؤسسة وأثرها على عمل المرأة

81 خلاصة

الفصل الرابع : المدير والإدارة المدرسية

83 تمهيد

84 أولا : الإدارة المدرسية

84 1. مفهوم الإدارة المدرسية

85 2. خصائص و مكونات الإدارة المدرسية

87 3. نظريات الإدارة المدرسية الحديثة

90 ثانيا : مدير المدرسة

90 1. صفات مدير المدرسة و أهميته

92 2. مهام مدير المدرسة

96 3. مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

99 خلاصة

فهرس المحتويات

الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية للدراسة

101	تمهيد
102	أولاً: مجالات الدراسة
105	ثانياً : المنهج
106	ثالثاً: التقنيات المستعملة للدراسة
107	رابعاً: طريقة انتقاء مجتمع البحث
108	خامساً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
110	سادساً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
112	سابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
114	ثامناً: الاستنتاج العام
115	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
57	يبين نسبة النشاط النسائي 1966-1977	01
58	يبين نسبة اليد العاملة النسوية حسب الفئات المهنية والاجتماعية	02
59	يبين توقعات توزيع اليد العاملة النسوية حسب الفئات العمرية	03
68	يبين عدد المعلمات و الأستاذات سنة 2000-2003	04
69	يبين أعداد النساء و الرجال في القطاع الصحي لسنة 2000	05
70	يبين مشاركة النساء في الانتخابات التشريعية (1997-2002)	06
71	يبين عدد النساء العاملات في مجال القضاء حتى عام 2004	07
103	يوضح مواقع المدارس الابتدائية التي إدارتها من طرف المديرات	08
108	يوضح العلاقة بين الأقدمية وابتكار طرق عمل جديدة	09
110	يوضح علاقة الاقدمية باستشارة الموظفين والاساتذة في الأمور الخاصة بالمدرسة	10
112	يوضح علاقة زيادة المعارف والمهارات وتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء	11



مقدمة:

تمثل سرعة التغيرات التي تفرض نفسها على عالم اليوم أهم أسباب التعقيد والتشابك التي يتسم بها واقعنا المعاصر، وهذا بدوره يفرض تحديات من أهمها حتمية الاتجاه نحو المؤسساتية والتقليل من المركزية، والتفويض والتمكين، واعتماد النظام الأفقي في الإدارة بدلا من النظام الهرمي، حيث لا مكان في عالم اليوم لفكرة الفرد الواحد أو الزعيم الواحد أو العبقري الذي يملك العصى السحرية لحل المشكلات.

وحقيقة الأمر أن التمكين الإداري أصبح في ظل تعاظم فكرة المشاركة، والعمل بروح الفريق وحتمية المشاركة في صنع القرارات، وحقوق الإنسان في اكتشاف واقعه ومستقبله بل وصنعه وتوجيهه بالشكل الذي يرغب فيه، وهو وسيلة الإصلاح والتغيير والتطوير والتحسين المستمر في كافة مجالات الحياة، وعلى رأسها المجال الإداري الذي يقود أوجه النشاط في كل المجالات الأخرى.

ولعل أبرز ما عرف وشاع تداوله عن القضايا الاجتماعية، قضية المرأة وخروجها للعمل، فالعمل مظهر للنشاط الإنساني، وهو بالنسبة للمرأة ضرورة ألزمتها الحياة، فقد أتاح المجتمع الصناعي الحديث الفرصة أمامها الالتحاق بالعمل والمساواة بالرجل والحصول على أجر نظير هذا العمل.

ومن بين هؤلاء النساء نجد المرأة الجزائرية التي ارتبطت قضية عملها ارتباطا وثيقا بالعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع خاصة في فترة ما قبل الاستقلال، حيث فرضت هذه القيم والعادات عدم خروج المرأة للتعليم ومن ثمة للعمل، إلى أن جاءت مشاركتها في الكفاح من أجل تحرير الوطن، التي كانت انطلاقتها الأولى التي مكنتها من التخلص من القيود والخروج إلى العمل إلى جانب أخيها الرجل في قطاعات عدة أهمها التعليم والصحة باعتبارهما يتلاءمان بطبيعتها الإنسانية والعاطفية.

ويعد التمكين الإداري من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة. فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ثم يأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز.¹

وفي الإدارة التعليمية يعد التمكين الإداري من أهم ركائز التطوير لمنظومة التعليم وعملية التمكين الإداري إذ تتحقق بشكل أوسع فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف التعليم من تطوير وتحسين وتوسيع قاعدة المشاركة،

¹ - فاروق عبد الحميد فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان

وبالتالي ضمان تحمل المسؤولية وظهور الابتكارات والابداعات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء داخل منظومة التعليم.

ومن خلال التمكين الإداري تقوم المديرية بدورها الرائد انطلاقاً من ترسيخ روح المسؤولية لديها، وتمكينها للمعلمات من خلال التنمية المهنية، وفي هذا السياق فقد أكدت أن أسلوب التمكين الإداري يهدف إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية والتنمية المهنية للعاملين بالتعاون مع القائد باعتباره موجهاً ومساعداً ومدرباً سعيًا نحو تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة بالمؤسسة، ولقد أكدت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام على أن مديرة المدرسة هي المسؤولة الأولى عن المدرسة وهي المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهي القدوة الحسنة لزميلاتها، أداء وسلوكاً، ويدخل ضمن مسؤولياتها الإسهام في التنمية المهنية للمعلمات من خلال لمس احتياجاتهن التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة لهن ومتابعة التحاقهن بما يحتجن إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم آثارها على أدائهن، والتعاون في ذلك مع المشرفة التربوية المتخصصة.

لهذا حاولنا التطرق إلى دراستنا هذه إلى خمسة فصول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه طرح موضوع الدراسة: من خلال تحديد الإشكالية، وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى أسباب اختبار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، كذلك تحديد المفاهيم والدراسات السابقة بالإضافة إلى المقاربة النظرية للدراسة، أما **الفصل الثاني** فكان حول مفهوم **التمكين الإداري** وأهميته وأسباب تطبيق أسلوب التمكين الإداري وخطواته إضافة إلى النظريات التي تناولت التمكين، أما **الفصل الثالث** فقد تناولنا فيه **المرأة العاملة والقيادة** من خلال تاريخ العمل النسوي، كذلك دوافع ومجالات خروج المرأة للعمل، إضافة إلى قيادة المرأة، أما **الفصل الرابع: المدير والإدارة المدرسية** فكان حول مفهوم الإدارة المدرسية وخصائصها ومكوناتها ونظرياتها ومدير المدرسة الذي يشرف عليها، ليأتي بعد ذلك **الفصل الخامس** ويتضمن **الإجراءات المنهجية للدراسة** والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، طريقة إنتقاء مجتمع الدراسة، وأخيراً عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات الثلاثة التي انطلقنا منها في الدراسة ثم عرض الاستنتاج العام. لتنتهي الدراسة بخاتمة وقائمة المراجع ثم الملاحق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيار موضوع الدراسة
2. تحديد الإشكالية
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية

خلاصة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض أهم العناصر المنهجية للجانب النظري ، وقد احتوى إطارنا المنهجي التالي على سبعة عناصر ، بداية قمنا بذكر أهم الأسباب التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع بحيث قسمناها إلى أسباب ذاتية وموضوعية ، ومن ثم تطرقنا إلى طرح الإشكالية الخاصة بموضوع البحث، وذلك بعد مرورها بعدة صياغات قبل أن تصل إلى صياغتها الأخيرة ، ومن ثم تطرقنا إلى الأهمية الخاصة بموضوع البحث و الأهداف المرجوة منه ، ولكي نحلل المفاهيم الخاصة بالإشكالية فككناها إلى متغيرات ومؤشرات في شكل أسئلة فرعية ، ومن ثم قمنا بصياغة فرضيات لتلك الأسئلة الفرعية ، وكما قمنا بتحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة وفككنا المفاهيم إلى مؤشرات وقمنا بشرح كل مفهوم ومؤشر على حدا، ومن ثم قمنا بطرح المقاربة النظرية الملائمة لموضوع دراستنا ، وصولا إلى الدراسات السابقة .

أولاً: الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيار موضوع الدراسة.

توجد عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع بغض النظر للمواضيع الأخرى ولعل أهم الأسباب التي دعتنا لاختيار هذا الموضوع.

1- الأسباب الموضوعية:

- اعتبار موضوع التمكين الإداري من أهم المواضيع المطروحة حالياً وذلك لما له أهمية على الصعيدين الدولي والمحلي.
- إثراء المكتبات الجامعية بالبحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع التمكين الإداري والمرأة العاملة.
- تقديم إضافة جوهريّة في ميدان الدراسات المتعلقة بالمرأة المسؤولة في القطاع التربوي بالتالي إثراء الدراسات الميدانية في هذا المجال.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بمدينة الاغواط.

2- أسباب ذاتية:

- إهتمامنا الكبير بشؤون المرأة، وما يتعلق بها وخاصة أنها تحظى بطبقة مرموقة في المجتمع.
- الميل إلى دراسة قضايا المرأة وبالتالي فرصة لمشاهدة المرأة في ميدان العمل وكيفية توليها لبعض المناصب الحساسة وكيفية إدارتها لها.
- محاولة الوقوف على الواقع العملي والاجتماعي لعمل المرأة داخل المؤسسة التربوية.

ثانياً: الإشكالية.

لقى مفهوم التمكين الإداري اهتماماً كبيراً باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير والتحسين الإداري المتواصل فالتمكين الإداري يقوم على جملة من الاعتبارات منها: "إعادة هيكلة مراكز القوى ، وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار ، وهذا ما يؤدي بنا للإشارة لما يحدث من تغيرات كثيرة في المؤسسة منها سلوكية ونفسية وإدارية ، وسياسية وسلطوية ، وكذا في إعادة هيكلة المنظمة ، بناءً على تطبيقه فيها كوسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري، وأسلوب يتوافق مع التطورات في مجال المعلوماتية، لاعتماده على الرقابة الذاتية خلال التعاون مع الرؤساء ومرؤوسيه على أنه موجه ومدرب من أجل تحقيق أهداف مشتركة وعلى أنه قادر بما يكفي لتحمله مسؤولية التصرف بحرية ، ما يدعم مبدأ ديمقراطية الإدارة والمشاركة لا بداء الرأي ودعم روح الفريق مما يشجع الفرد ويحفزه ويعزز فيه روح المبادرة والإبداع على أساس العلم والمعرفة والمهارة والثقة المتبادلة وكذلك الاتصال الفعال بينهم وتفويض جزءا من السلطة للموظف مما يعزز فيه العمل الدؤوب وكذا منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار".¹

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أداءهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة، ومن هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوّؤه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد فائدتها، حيث تغدو مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، ط3، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 109 .

تصبح مكانا غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين وللطلاب على حد سواء.

ويعد المدير هو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، حيث يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، كما أن مدير المدرسة يحتل مكانا بارزا ومرموقا بين رؤوسيه وخصوصا إذا كنا نتكلم عن المرأة وكيفية تسييرها للمدرسة، ولهذا تقع مسؤولية تنظيم ونقل وترجمة الآراء والأفكار من خارج وداخل المؤسسة²، ولعل من أهم الأدوار التي تقوم بها مديرة المدرسة أنها قائد تربوي مقيم تعمل مع الأساتذة على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة، ووضع الحلول لها، وينبغي عليها أن تطلق قدرات الأفراد العاملين مع ابتكار وتشجيع الإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي، لذلك تعتبر القيادة دورا هاما في الإدارة وخصوصا إذا كنا نتكلم عن الإصلاحات التربوية المتمثلة في الجيل الثاني وما لها من تغييرات في البرامج والمناهج التربوية وسلوكيات المعلم اتجاه التلاميذ والإدارة، لما يبرز في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى، وتعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية.

ومن هنا قد برزت الحاجة على دراسة واقع التمكين الإداري للمرأة وذلك بزيادة إسهام مديرة المدرسة في تحديد الاحتياجات الخاصة بقطاع التربية.

إن الأهمية التي يحضى بها موضوع التمكين الإداري والمرأة الإطار يدفعنا إلى التساؤل حول مدى وجودهما في المؤسسة التربوية فهي كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى دراسة واقع هذه المواضيع مع مراعاة وجود العلاقة بين المتغيرين.

من خلال ما سبق يمكننا أن نقوم بطرح الإشكالية التالية:

✓ ما هو واقع التمكين الإداري للمرأة في القطاع التربوي؟

² - علي أحمد عبد الرحمان عناصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 33.

وللتوضيح أكثر لسؤال الإشكالية ولتوضيح متغيرات الدراسة يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة التربوية؟
2. هل يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار في تعزيز الثقة والحرية بينها وبين الموظفين داخل الإدارة المدرسية؟
3. هل يؤثر التمكين الإداري في تحسين المؤهلات الشخصية للمرأة وتحقيق طموحاتها في المؤسسة التربوية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة.

وللإجابة عن التساؤلات السابقة طرحنا الفرضيات التالية:

1. يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.
2. يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار في تعزيز الثقة والحرية بينها وبين الموظفين داخل الإدارة المدرسية.
3. يؤثر التمكين الإداري في تحسين المؤهلات الشخصية للمرأة وتحقيق طموحاتها في المؤسسة التربوية.

رابعا: أهداف الدراسة.

- إبراز دور التمكين في الوصول بالمرأة الإطار إلى مستوى عال من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى المؤسسة التعليمية.
- السعي إلى تطوير المعرفة النظرية والميدانية في مجال التمكين الإداري كأسلوب حديث للإدارة المدرسية.
- إلقاء الضوء على المرأة المسؤولة في المدارس التربوية.
- التعرف على التمكين الإداري من حيث المفهوم والأهمية والأسباب.

خامساً: أهمية الدراسة.

تعود أهمية الدراسة أو الموضوع إلى ما يلي:

- تعد هذه الدراسة مهمة وذلك في إثراء الرصيد العلمي حول موضوع التمكين الإداري والمرأة الإطار ومدى قياس أهم المؤشرات المتعلقة به.
- توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري للمرأة الإطار في المجال التربوي.
- تحديد اتجاهات المرأة الإطار نحو عملية الإصلاح التربوي والوقوف على أهم القرارات أو المواقف التي تبديها نحو الإدارة.
- التطرق للنمط القيادي للمرأة داخل الإدارة التربوية.

سادساً: تحديد المفاهيم.

1- مفهوم التمكين:

تعني كلمة التمكين لغة "التقوية أو التعزيز" ، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.³

التعريف الإجرائي للتمكين: هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية والتصرف.

³ -مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، ب د ن ، ب ط ، الأردن ، 2006 ، ص 11 .

2- مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك، مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين.

ويعرف التمكين الإداري بأنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرفع مستوى انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته.

والحقيقة أن مفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، "فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا ويؤدوا وظائفهم، كما أنه معقد من حيث أن المديرين والعاملين من الناحية الواقعية ليسوا مدربين على أن يفعلوا ذلك، كما أن التدريب قد يأخذ وقتاً وممارسة طويلة.⁴

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

يقوم التمكين الإداري على أهمية العمل وحرية التصرف والفاعلية الذاتية والتأثير.

4 - عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب ط ، مصر، 2003 ، .

ص من 9 إلى 12 .

3- مفهوم المرأة العاملة:

وقد عرفت المرأة العاملة بجملة من التعاريف نذكر منها: عرفها إبراهيم عبد الفتاح بأنها: "المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عملها وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة ، دور كربة بيت ودور الموظفة".⁵

وهي المرأة التي تبذل جهدا جسميا أو فكريا، مقابل الحصول على أجر شريطة أن يكون هذا الجهد دائما وخارج المنزل، وهي على عكس الماكثة في البيت، التي تقوم بالأعمال المنزلية ورعاية الأطفال، فإن المرأة العاملة هي التي تقوم بوظيفتين أساسيتين، أساسها الداخل والخارج.⁶

وعرفت الباحثة كاميليا عبد الفتاح على أنها: المرأة التي تعمل خارج المنزل، وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، والتي تقوم بدورين أساسيين في الحياة، دور كربة بيت ودور الموظفة.⁷

التعريف الإجرائي للمرأة العاملة:

المرأة العاملة هي التي تقوم بنشاط داخل المنزل وخارجه، هذا الأخير يكون بصفة دائمة وتحصل مقابل جهدها على أجر مادي.

4- مفهوم الإطار:

يعرف بأنه الفئة العاملة المختصة بالقيادة في الإدارة.⁸ ولنا أن نشير أنه بالحديث عن الحق في المؤسسة يوجهنا مبدأ التدرج المهني والذي بقي لمدة طويلة دون معارضة، فضرورة تعيين رئيس أو قائد رئيس أو قائد واحد له كامل السلطات على رأس مؤسسة ما يؤكد في هذا المبدأ.

⁵ -مصطفى عوفي ، الأوضاع الاجتماعية وانعكاساتها على المرأة العاملة (رسالة ماجستير : علم اجتماع التنظيم والتنمية)، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة، 1994 ، ص142 .

⁶ -حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع المرأة ، المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، مصر، 1998 ، ص 10.

⁷ -كاميليا عبد الفتاح ، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ب ط ، مصر، 1972 ، ص

⁸- El Gharibi : edition chihab ,, Alger 1996 ,p8 .

وبالتالي فكل مؤسسة إطار يقودها مهما كانت صفته سواء كان مالكا لها، مدير عام، ممثل إداري ومهما كانت الصفة القانونية للمؤسسة فهي بحاجة إلى سلطة واحدة محكمة قوية وعادلة. إضافة إلى ذلك ثمة ثلاث سلطات بيد الإطار القائد وهي:

◆ سلطة الحساب

◆ سلطة التسيير

◆ سلطة تطبيق القوانين والوقوف على احترامها.

إن جمع هذه السلطات بيد إطار قائد بمؤسسة تجعله في وضعية قوية جدا بالنسبة بعلاقاته مع رؤوسيه ، لكن له أن يستعملها من دون إفراط ، خاصة وأن المدارس الحديثة في التنظيم تؤكد على البعد الوظيفي في السلطة مع التأكيد على أن الإطارات القائدة ليست مالكة للسلطة ولقوة التأثير ولاتخاذ القرارات فحسب ولكنها أيضا مسيرة للاستثمار.⁹

التعريف الإجرائي للإطار:

الإطار هو الذي يتوفر لديه مستوى تعليمي عالي، أقدمية، خبرة، تكوين.

5- القيادة التربوية:

هي "استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التسويق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام." القيادة التربوية هي "فن يقوم به من تتقبله الجماعة لتمييز قدرته وسماته التي قلما توجد في غيره، فيمارس القيادة بقدرته على التوجيه والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق الأهداف والأغراض المطلوبة."¹⁰

⁹ - Encyclopediia Universali corpus 7 ,paris ,1993,p466 .

¹⁰ - سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب ط ، الأردن ، 2008 ، ص 222 .

التعريف الإجرائي للقيادة التربوية:

هي دور جماعي يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية من خلال التوجيه، التحفيز، التشجيع، التدريب.

6- القطاع التربوي:

هو مجموعة الهياكل والوسائل البشرية والمادية التي أوكل إليها المجتمع تربية النشأ وتمثل في المدرسة والمعلمين والمناهج والمحتويات والتنظيم وتدابير التقويم وتكوين المعلمين والوسائل المختلفة المرصودة للعملية التربوية.¹¹

التعريف الإجرائي للقطاع التربوي:

يتمثل القطاع التربوي في أساليب التعليم، أساليب التقويم، طرائق التدريس، المنهج والتحصيل.

7- الإدارة المدرسية:

هي الجهود المبذولة والعمليات الوظيفية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة موجهة لتحقيق أهداف تربوية منشودة تتماشى وفقا للسياسة العامة للدولة كما تعتبر وسيلة يقوم من خلالها المدير وجميع العاملين بمجهودات لتحقيق أهداف المنظمة".

التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية:

تتضمن كل من يعمل في المدرسة والمهنيين من أجل النهوض بالمؤسسة التعليمية وبناء جيل متكامل عمليا وسلوكيا.

سابعاً: المقاربات النظرية.

لا بد لكل دراسة أن تحتوي على نظرية لأنها عبارة عن إطار فكري مرجعي يفسر مجموعة من الفروض ويضعها في نسق علمي مرتبط، ولكي تكون الدراسة سليمة لا بد أن يكون الانطلاق من نظرية أو مجموعة من النظريات التي تكون ضمن موضوع الدراسة.

¹¹-المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظم التربوية والمناهج التعليمية (سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية) ، الجزائر ، 2004 ، ص 12 .

أما بالنسبة لما يتعلق لدراستنا لموضوع واقع التمكين الإداري للمرأة الإطار في القطاع التربوي فقد وظفنا المقاربات النظرية التي نتقارب مع موضوعنا كالتالي:

1- نظرية التون مايو:

لقد عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى.

و قد بدأت تجربة مايو بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي ، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم ، وكننتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، و بالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم ، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة فان هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.¹²

وقد أظهرت نتائج هذه التجربة سريعا ليس فقط للجماعة محل الدراسة و لكن بالنسبة لباقي العمال ، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة و لكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج ، فلأول مرة بعد التجربة حصل العمال على مكافأة الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجيتهم ، و لقد استمر هذا الوضع لمدة 4 شهور و بعد أسبوع من إيقافها عاد العمال إلى حالتهم السابقة و انخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له و هنا أثير التساؤل بين الباحثين ، و قد اتضح أن السبب الرئيسي هو زيادة الطلب المفاجئة على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار إلغاء كل فترات الراحة ، و قد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج .

و هنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال فأمر بإعادة فترات الراحة مرة أخرى مع ضمان حصول كل عامل على 4 فترات راحة ، و قد شكك المسؤولون ما عدا المدير فيما إذا كانت

¹² جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل تطبيقي -، دار النهضة العربية، ب ط ، بيروت 1986، ص47.

الخسائر الناتجة من فترات الراحة و قدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى ، و قد اتضح أن المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه ، فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة تمكن العمال من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على الحافز، و بالإضافة إلى العمل بنظام فترات الراحة قام المدير بإشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة الأمر الذي انعكس على معنوياتهم و إنتاجيتهم ، وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة و مشاركة العمال في بحث المشكلات و في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال و الإدارة .¹³

2-التطبيق الإداري لنظرية ماسلو:

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ما سلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية ، حيث أنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب ، فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلياتها الإيجابية و السلبية (المنح و المنع) لدفعهم و استثارتهم للعمل ، أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير و احترام الآخرين ، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير و الاحترام، مثل توجيه الشكر و الثناء على الجهد المبذول و إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹⁴

¹³ -جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص48.

¹⁴ -- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية ، 1999 ، ص112 .

3- نظرية X و y لصاحبها Douglas Mc Gregor :

ما يميز نظرية ماغريغر أمر في غاية الأهمية ، و هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه ، فتتسجم و تتوافق سلوكياته مع توقعاتهم ، فالمديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة و الإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف ، أو الاستقلالية في العمل ، و هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرين من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ، و يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مؤوسيهم نحو الإبداع و التفوق و تحقيق الذات ، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل و يتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم ، و هذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين ، أن لا يشككوا بانتماء مؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك .¹⁵

4- نظرية المواقف:

أ- مجال القيادة:

تعني القيادة "مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم" وحتى يتم ذلك فعلى القائد فهم هؤلاء الأفراد، ورغبتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق المعرفة، وجوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين، لأن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجة تعقيد العمل ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم... الخ.

¹⁵ - يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط ، القاهرة ، 2006 ، ص 23 .

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، العوامل الإنتاجية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته وهي:

- **هيكل العمل:** ويعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقيام بعملهم، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم، وهناك نوعان من هيكل العمل هناك متقدم والذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفا جيدا وهناك الهيكل المتدني، وذلك عندما لا تكون متطلبات العمل واضحة أو محددة.
- **سلطة المركز:** وتعني مقدرة المدير على تسليط العقوبات أو الثواب بناء على الانجاز، وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة.
- **علاقة القائد بالأعضاء** وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤثرا على مستوى العلاقة بين القائد والأعضاء، وطبقا لنظرية المواقف في القيادة أنه كلما ارتفع مستوى النضج للمرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصبح من المناسب أن يخفض القائد درجة الإشراف.¹⁶

5- عمل المرأة من منظور المفكر الجزائري (مالك بن نبي):

إن هذا الفكر كان مراعيًا للوسطية المنصوص عليها في القرآن الكريم ، التي تحقق الاعتدال في الفكر و التطبيق فلم يكن فكر يسد المنافذ على المرأة فيمنعها من مزاولتها حقها و واجبها أمام المجتمع ، و لا هو فكر يفتح لها الأبواب على مصرعها كي تتحداه على أنوثتها ، و ما يترتب عن ذلك من منافسة للرجل ، فهذا أقر بأن المرأة يمكن لها أن تبذل في أعمال على عكس الرجال ، لكن شرط أن لا تخرج على المعايير الأخلاقية و الاجتماعية فهو لا ينكر

¹⁶ - عبد العزيز مصطفى أبو نبيغة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ب د ن ، ط 2 ، الأردن، 2001 م ، ص 12 .

إعجابه بكل امرأة شعرت بالمسؤولية اتجاه مجتمعها ، فوجهت عمله للصالح العام ، و أدركت حجم هذه المسؤولية وأدركت أنها تكليف لا تشريف فكانت سيدة الواجب .

ومن بين اللاتي استشهد بهن نجد أول شهيدة في الإسلام (سمية بنت الخياط) التي دفعت عمرها نتيجة اختيار صادق لعقيدة لا تعدها سوى الجنة. كذلك استتجد بالكاهنة على الرغم من أنها لم تكن مسلمة، إلا أنها كانت مشبعة بروح الفعالية والمسؤولية اتجاه مجتمعها، فأخلاق القائد المحنك ألبت عليها أن تستسلم لكن أخلاق الإنسان الواعي والمسؤول اتجاه مجتمعه، جعلتها تتصح أولادها وتابعيها باعتناق الإسلام.

كما ذكر "لالا فاطمة نسومر" بطلة مرتفعات جرجرة، و كيف أنها قادت الرجال إلى الحرية ، و غيرهن كثيرات ، و الثورة الجزائرية حافلة بأسماء النساء اللاتي شاركن الرجال في خوض المعركة التحريرية الكبرى فمنهن "فضيلة سعدان" التي استطاعت أن تضيق المستعمر الخزي والعار ، مؤمنة بذلك بقضية شعبها ، لتستشهد في شوارع قسنطينة داعية لتغيير وجه التاريخ في بلدها المستعمر .

و بهذا فإن مالك بن نبي يؤكد على ضرورة مراعاة خصوصية المرأة في عملية تحديد أدوارها في المجتمع الذي تنتمي إليه ، فالاختلاف البيولوجي و النفسي بين الرجل و المرأة سنة كونية ، يصبح شذوذا من وراءه استمرارية الحياة و عمارة الأرض.¹⁷

سابعا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي بحث في بناء إطاره الفكري، ويعتبر موضوع التمكين الإداري والمرأة الإطار من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، فقد تم انتقاء هذه الدراسات التي يعتقد أنها قريبة من موضوع البحث، وقد تم ترتيبها حسب متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

¹⁷ -مالك بن نبي ، بين الرشاد والتهيه ، دار الفكر المعاصر ، ب ط ، لبنان ، ص من 54 إلى 57 .

الدراسة الأولى:¹⁸ دراسة عبد المجيد الصقرات سمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010. وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن - التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.

- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في التمكين الإداري وفي مجالاته وعدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى للمؤهل التعليمي والخبرة. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الالتزام الوظيفي ومجالاته تعزى للنوع الاجتماعي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

¹⁸ عبد المجيد الصقرات سمية، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

الدراسة الثانية:¹⁹ لجهيدة زرزوني تحت عنوان: الوضعية السوسيو مهنية للمرأة الإطار تحت إشراف مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية، وحدة الرغاية، الجزائر، 2005. وقد هدفت الدراسة إلى: أن الوضعية السوسيو مهنية على العموم بالنسبة للإطارات النسوية مقارنة بإطارات الرجل، وارتباط الثقافة المحلية بذهنية تفوق الرجل على المرأة وقلل من شأنها في العمل من جهة ومن جهة أخرى من ناحية المعاملة والصعود إلى مراكز عليا تسمح لها بالقيادة متوقف على تغيير ذهنية الرجل.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الظاهرة المدروسة من البحث في العلاقة بين المتغيرات مثل الأقدمية في العمل والصعود إلى المركز المهني، وقد استخدمت أداة لجمع معلومات المقابلة والاستمارة وهي مقسمة إلى ثلاث محاور: الأول يشمل بيانات عامة والثانية الوضعية المهنية، والثالثة الوضعية الاجتماعية.

الدراسة الثالثة:²⁰ عبد الرحمان الهيجان تحت عنوان: المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، معهد الإدارة العامة بجامعة الرياض، 1993. وقد هدفت الدراسة إلى:

-تقديم موضوع المهارة النفسية والاجتماعية للباحثين والممارسين الإداريين، حيث يؤدي الوعي بها وتوازنها مع المهارات الفنية والفكرية إلى نجاح المديرين والعمل كقادة إداريين داخل منظماتهم

-المساهمة في سد القصور في موضوع الدراسات والبحوث المتعلقة بالمهارات الفنية الاجتماعية في ميدان القيادة الإدارية خاصة في الدراسات العربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الظاهرة المدروسة.

¹⁹ لجهيدة زرزوني، الوضعية السوسيو مهنية للمرأة الإطار، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية، وحدة الرغاية، الجزائر، 2005.

²⁰ عبد الرحمان الهيجان، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، معهد الإدارة العامة بجامعة الرياض، 1993.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن المدير والقائد يمثلان خطأ متصلًا يبدأ بالمدير وينتهي بالقائد، وأنه من الممكن لأي مدير أن يكون قائداً إذا توافرت لديه المهارات المطلوبة وأحسن تطويرها واستغلالها.

-توصل إلى أنواع المدير وهم: المدير القائد، المدير الفاعل، المدير الحالم، المدير الضحية.

-عرف المهارات النفسية الاجتماعية بأنها القدرة على فهم المدير لذاته وللآخرين والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة.

وبالتالي سواء كان الحديث عن المدير أو عن القائد، فإن كان منهما لا بد وأن تكون لديه مجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بعمله، سواء أكانت هذه المهارات تنظيمية أم فكرية أم إنسانية.

الدراسة الرابعة:²¹ دراسة الشريدة وعبد الرحيم عنونها: أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بأربد، الأردن، 2001. استخدم الباحثان مقياس جوردين لوصف السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر كل متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- شيوخ ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكرارا النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل والسلطة الاعتبارية وأقلها تكرارا النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

²¹ الشريدة وعبد الرحيم، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة إربد، دراسات للعلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، الأردن، 2010، ص 407.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا فقد تناولنا التمكين والقيادة الإدارية وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

◆ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري.

◆ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمرأة الإطار والقيادة من الجانب النظري.

◆ تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

◆ تختلف الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

◆ الاستفادة من تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

◆ الاستفادة من الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل الاقتراب المنهجي للدراسة في سبعة نقاط شرحنا من خلالها الأسباب التي جعلتنا أن نختار هذا الموضوع، ومن ثم قمنا بتحديد الاشكالية التي تتمحور عليها دراستنا والتساؤلات الجزئية والفرضيات المقترحة، ومن ثم عرجنا أهمية وأهداف هذه الدراسة التي بنيت عليها الدراسة الميدانية، ومن ثم عرضنا أهم المفاهيم المتعلقة بموضوعنا ومن ثم عرضنا أهم المقاربات السوسيولوجية القريبة من دراستنا ومن ثم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

1. تعريف وأهمية التمكين الإداري
2. أسباب تطبيق أسلوب التمكين الإداري.
3. خطوات التمكين الإداري

ثانياً: التمكين في الفكر الإداري

1. النظريات الكلاسيكية في الإدارة
2. النظريات السلوكية في الإدارة
3. النظريات الحديثة في الإدارة

خلاصة.

تمهيد:

تقوم الإدارة على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أيا كان طابعها فهي تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العلمية ، وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني ، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم من أعباء الإدارة ، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة ، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه .

أولاً: مفهوم التمكين الإداري.

يعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص ، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات ، لذلك لا بد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه¹ .

1-تعريف وأهمية التمكين : ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات²

1- 1 تعريف التمكين الإداري : و لقد تعددت وجهات النظر في تعريف الباحثين لمفهوم التمكين الإداري حيث عرف Griffen & Moorhad بأنه: " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة"³.

فقد عرفه Murrel and Merdith بأنه: " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي "⁴.

¹ -ماجذ محمد الشمدين ، معجم العلوم التربوية ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2010 ، ص28.

² -بشينة العبيدين ، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة (رسالة ماجستير :كلية الإقتصاد)،جامعة مؤتة ، الأردن ، 2004 ، ص 44.

³ -أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين ، (مجلة إدارة الأعمال :العدد2،2009)قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية ، الجامعة الأردنية ،الأردن،2000، ص239 .

⁴ KLK.L., Murrel, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110

وعرفه KOOK بانه : "وصف لفلسفة ادارة المنظمة والتي تسمح من خلالها العاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع القرارات التي تؤثر في اعماله"⁵

يرى كونر و كنيونغو وباون هاو لير أن: " التمكين هو إعطاء الموظف حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة" ، كما يرى (زيمك وسكاف) أن: " التمكين هو تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع"⁶

-يرى جون أن: " التمكين هو إعطاء كامل السلطة للموظف من أجل الحصول على مبادراتهم وإقتراحاتهم وإعادة النظر فيها لأن الفرد مسؤولاً"⁷.

ويرى أيضا هلفيجل وآخرون بأنه: " العملية التي يتم بموجبها إعطاء العاملين السلطة المهارات الحرة للقيام بوظائفهم". كما يتفق مع شيرميرهورن في مفهوم التمكين بأنه: " العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها إتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم "⁸.

ويرى أرجونتي بأن: " التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ،ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وتحد مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل "⁹.

5- سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، ب د ن، ب ط ، مصر ، 2005 ، ص 253 .

6- محمد حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ب ن ، ط 1 ، الأردن ، ب س ، ص ص 21 ، 22

7 -Jean ; **Gestion des ressources humaines** ; librairie vuibert , paris , 13éd , 2005 , p173

8 -زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص ص 27 ، 28 .

9 -أسيل هادي محمود ، سماح مؤيد محمود (مجلة الادارة والإقتصاد: أترعوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

للمدير) العدد 67، 2007 ، ص 200 .

ويرى ويلسن بأن: "التمكين هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للعاملين في مستويات التنظيمية الدنيا".¹⁰

وبناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التمكين الإداري هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية و الإبداعية ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه ، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية¹¹.

1-2 أهمية التمكين الإداري: حدد أسباب اللجوء إلى التمكين في الأمور التالية:

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.
- أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلاقة.
- تقوية جوانب الرضا، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم.

كما تنبع أهمية ومنافع التمكين لدي الموظف في عمله من خلال المهام الموكلة إليه ، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته ، وتحقيق ذاته ، والشعور باحترام

¹⁰ Robet,J ,Empowerment expectation and the psychological, contract-managing the dilemmas:journal of socio-economic,North Holland ,Vol 29,p472.

¹¹ -رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، البازوري ، ب ط ، عمان ، 2008 ، ص 240 .

الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل، وقدرة أكبر، ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. كذلك فإن للتمكين نتائج ايجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة، واستقلالية، واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات.¹²

كما تكمن أهمية التمكين الإداري لدى الموظف من خلال فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر مرونة وأكثر تحفيزاً، ولقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن في العمل نفسه بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق؛ ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة.¹³

سنحاول إبراز أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة، والمدراء، والمرؤوسين، وكذا العملاء والمراجعين.

1-2-1- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- التمكين الإداري هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- يعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة و العاملين.
- التمكين هو إحدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.
- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإلتقان.
- التمكين يساعد على مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط.

¹² -أفندي عطية، مرجع سابق، ص 25.

¹³ -يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة، 2006، ص 32.

- التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

1-2-2 أهمية التمكين بالنسبة للمديرين:

- يساعد التمكين على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين.
- التمكين يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة.
- يساعد التمكين المديرين على نشر مقاييس المسؤليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة.
- يجعل التمكين المديرين متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسيتهم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين.

1-2-3 أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

- يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات.
- يساعد التمكين على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات.
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة وأهداف المنظمة، ونقاط ميزتها التنافسية، وكذلك الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم.
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لاحتهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج.
- يؤهل التمكين المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.¹⁴

¹⁴ - جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، ب ط، بيروت، 2008، ص ص 44، 45.

2- أسباب تطبيق أسلوب التمكين:

إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة صوب تطبيق أسلوب التمكين ، كما تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية ، وهذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية قدمت دراسة **Eccles** عدد من المؤشرات الدافعية صوب استراتيجية التمكين منها :

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات مع توفير إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات .¹⁵

أشار دالف إلى وجود مسوغين أساسيين هما:

- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

وبدورها أشارت دراسة الملوك إلى أن دوافع المنظمات لاعتماد التمكين يمكن توضيحها كالاتي:¹⁶

- يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم .

¹⁵ - زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص ص 102 ، 103 .

¹⁶ - إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء ، ط 1 ، الأردن ، 2011 ، ص 45.

- يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحميل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.
- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات الاستراتيجية للتمكين.

ويصنف الكبيسي المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل باستراتيجية التمكين إلى صنفين:

1-2 المبررات العلمية والواقعية: وتتعلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الاستمرار منه والبقاء في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية تواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية . والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف .

2-2 المبررات التطورية والاستراتيجية: وتتعلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بلامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية ، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل أن تقع . وبدون شك أن مجتمعات ونظم استباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عليه من المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد على فلسفة ومنهج في إدارة العنصر البشري فيها .

ويرى عارف أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين نلخصها فيما يلي

17:

- الثورة التكنولوجية والمعلومات .
- التغير في النسق القيمي للمجتمعات.
- المنافسة الشديدة.
- إعادة هيكلة المنظمات.
- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير .
- تغيير توقعات المستهلك.
- تغيير توقعات الأفراد العاملين.
- أماكيوبتا (cupta) فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي التالية :
- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية .
- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغير وحاجتهم لاتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب .
- طبعا لنظرية (Y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.
- الأفراد الممكنين يكونون أكثر التزاما ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.
- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصوير والتنمية.
- وحيثا يرى إرامزاد و تشاكر لوي (Iramzadeh & Chakerlouy) أن المنظمات تعتمد استراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية :
- يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين .
- يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات .
- يخلق تمكين العاملين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسن مسارهـم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي .

¹⁷ -إحسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص 47 .

-وينفس الوقت يرى كل من باي وآخرون (Bae et al) "أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على الاستقلال الكامل للمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لاستراتيجية تمكين الأفراد العاملين" .

ويرى الكاتيين" أن اعتماد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب التالية :

-يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء .

-يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية .

-يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إِبلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية" .

إن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات .¹⁸

3- خطوات التمكين:

اتفق الباحثون بالنسبة لخطوات تنفيذ تمكين الموظفين على أن التغيير التدريجي هو أفضل الطرق لتمكين الموظفي ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ، ومن ثم إشراك الموظفين الممكّنين في إتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ، وهذه عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين الموظفين :

3-1 تحديد أسباب الحاجة للتمكين : أول خطوة هي يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين ، ويوضح السبب أو الأسباب الدافعة إلى تبني التمكين ، إذ لتبني التمكين أسباب مختلفة قد يكون من ضمنها زيادة معدلات الأداء بالكم والنوع والجودة ، أو زيادة الشعور بالرضا الوظيفي ، أو زيادة الإحساس بالعدالة التنظيمية ، أو زيادة الشعور

18 - إحصان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص من 47 إلى 49 .

بالثقة بالمديرين والمنظمة ، أو رفع مستوى جودة العمليات الإدارية والمعلوماتية ، أو تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ، أو تخفيف عبء العمل عن المدير وأياً كان السبب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعدهم في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين¹⁹ .

ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين عما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي سيعهد بها الموظفين جراء التمكين.

3-2 التغيير في سلوك المدراء: لقد أشار الباحثون إلى أن الكثير من المديرين قد أمضوا كثيراً من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين نحو التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين وأن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين ، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق ، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل ، والمدرّب للعاملين فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من حماية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لأدائهم فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي ، بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو .

3-3 تحديد القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي سوف يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين الوظيفي ، ويجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية ، والقرارات الاستراتيجية السنوية.

-جمال أبو المجد محمد ، مرجع سابق ، ص 92-19.

3-4 إختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي ، مثل: الخبرة ، والمعرفة بمجال العمل ، ومهارات التفاوض مع الزملاء الموالين والمنافسين في العمل ، ومهارات تكوين وقيادة فرق العمل ، ومهارات الاتصال .

3-5 توفير التدريب والتوجيه :التدريب أحد المكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين ، حيث توفر المنظمة مواد تدريبية تتعلق بحل المشاكل ، والاتصال ، وإدارة الصراع ، والعمل مع فرق العمل ، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين ، ومتابعة وتقويم الأداء ، وأسس تحسين الجودة.²⁰

3-6 الإتصال والتواصل الفعال : يمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين ومن سيتمكنينهم من الموظفين ، ويحدد فيها رؤية ورسالة المنظمة ، والأهداف الاستراتيجية ، والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة ، ومعايير الأداء المحددة للقياس ، والوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك النتائج.

3-7 المشاركة بالمعلومات :لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ومهامهم والمنظمة ككل ، لتساعدهم على إدارة العمل ، ووضع أسس ومعايير النجاح ، ومداخل التحسين والتطوير . وتكمن آلية توفير المعلومات في استخدام فعال لنظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار.

3-8 تكوين فرق العمل :يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة للتمكين الوظيفي.

²⁰- جمال أبو المجد محمد ، مرجع سابق ، ص 93 .

3-9 التمكين: يتم في هذه المرحلة نقل طوعي لسلطة إنجاز الأعمال إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة والمهارة والفهم التام لمتطلبات العمل دون تدخل الإدارة ، ويقتصر دور الإدارة على توفير الموارد والمعلومات، وتأهيل الموظفين فنياً ونفسياً وسلوكياً، والثقة بهم ، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

3-10 تقييم النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين عشية وضحاها ، ولهذا يجب تقييم عملية التمكين من خلال تقييم نتائج العمل المترتبة عليها ، مثل معدلات الإنجاز في الأداء ، والتحسين في جودة وكمية العمل ، وتحسين معدلات الغياب ودوران العمل وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية ، وبالتالي فمن الخطأ قيام الإدارة باستعجال الحصول على نتائج سريعة ومطمئنة ، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً ، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .²¹

ثانياً : التمكين في الفكر الإداري :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين ، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية بعض المفكرين و الفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين.

²¹ - جمال أبو المجد محمد ، مرجع سابق ، ص من 94 إلى 98 .

1- النظريات الكلاسيكية في الإدارة :

1-1 التمكين في نظرية الإدارة العلمية :

إن التمكين و نظرية الإدارة العلمية هما على طرفي نقيض، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت ، و ما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة ، النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج ، و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه ، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، و ذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد ، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور ، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها و التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة ، و ما تزال هنالك

مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر ، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، و ذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا

22 .

22 -- د. يحيى ملحم، مرجع سابق ، ص15.

1-2 التمكين في النظرية البيروقراطية :

كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل و وضوح القوانين و التشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى يحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد و البطء في تحقيق النظام و الكفاءة و العمل الجاد و البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة²³.

2 - النظريات السلوكية في الإدارة :

و من أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني:

*دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية.

*نظرية الحاجات لماسلو.

*نظرية X و Y لدوغلاس ماغريغور Douglas Mc Gregor

*الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين.

1-2دراسة ألتون مايو:

قد بدأت تجربة مايو بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي ، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم ، وكنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج ، و بالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم ، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة فان هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال .

وقد أظهرت نتائج هذه التجربة سريعا ليس فقط للجماعة محل الدراسة و لكن بالنسبة لباقي العمال ، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة و لكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج ،

2- Bruno Jarrosson , 100 ans de management, Dunod Paris 2000 p 14

فأول مرة بعد التجربة حصل العمال على مكافأة الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجيتهم ، و لقد استمر هذا الوضع لمدة 4 شهور و بعد أسبوع من إيقافها عاد العمال إلى حالتهم السابقة و انخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له و هنا أثير التساؤل بين الباحثين ، و قد اتضح أن السبب الرئيسي هو زيادة الطلب المفاجئة على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار إلغاء كل فترات الراحة، و قد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج .

وهنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال فأمر بإعادة فترات الراحة مرة أخرى مع ضمان حصول كل عامل على 4 فترات راحة، و قد شكك المسؤولون ما عدا المدير فيما إذا كانت الخسائر الناتجة من فترات الراحة و قدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى ، و قد اتضح أن المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه ، فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة تمكن العمال من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشر الأمر الذي انعكس على معنوياتهم و إنتاجيتهم، وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة و مشاركة العمال في بحث المشكلات و في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال و الإدارة.²⁴

و يمكن القول أن مايو أدخل مفهوما جديدا إلى الإدارة و هو الرجل الاجتماعي و المحفز بحاجات اجتماعية و مسلك بمفهوم الرجل العقلاني و المحفز بحاجات اقتصادية. -يجب أن يسود بينهم التفاهم التام كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تداخل العلاقات الشخصية ، لأن الإدارة من وجهة نظرها هي القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد ، ومن الطبيعي أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس.

²⁴ -د. جميل احمد توفيق، مرجع سابق، ص47.

ولقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.²⁵

1-2 نظرية ماسلو و دوغلاس في العلاقات البشرية :

و من أبرز المفكرين الذين ساعدوا في إيجاد حركة العلاقات الإنسانية و تطويرها أبراهام ماسلو و دوغلاس ماغريغور :

أ-التطبيق الإداري لنظرية ماسلو: يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين و تحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين و استثارتهم للعمل فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية ، حيث أنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب، فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي و السلبي (المنح و المنع) لدفعهم و استثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير و احترام الآخرين ، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير و الاحترام، مثل توجيه الشكر و الثناء على الجهد المبذول و إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد اتجاه التصرف بطريقة معينة.

واعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها وتتمثل في :

- الحاجات الفسيولوجية : الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- حاجات الأمان : الحماية من المخاطر الجسدية و النفسية، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.

²⁵ -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002 ،

- حاجات الانتماء (اجتماعية) : تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- حاجات الاحترام والتقدير : وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
- حاجات تحقيق الذات : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.²⁶

ب - دوغلاس ماغريغور DOUGLAS MAGREGOR

ركز على الجانب الإنساني للإدارة و دعى المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد و خاصة تلك الحاجات الاجتماعية و التوكيدية و أطلق نظريتين مختلفتين حول الإدارة .²⁷

نظرية X: والتي أخذت منحى تشاؤميا عن نظرة الأفراد اتجاه العمل ، فهذه النظرية ترى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ، يفتقرون إلى الطموح لا يتحملون المسؤولية يقاومون التغيير و يفضلون العمل تحت قيادة الآخرين.

نظرية Y : و هي نقيض النظرية الأولى إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل يتحملون المسؤولية و هم قادرون على الإبداع و ممارسة الرقابة الذاتية و قيادة أعمالهم بأنفسهم.

• نظرية X و Y لصاحبها Douglas Mc Gregor خطوة مهمة إتجاه التمكين :

ما يميز نظرية ماغريغور أمر في غاية الأهمية، و هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه ، فتتسجم و تتوافق سلوكياته مع توقعاتهم ، فالمديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة

²⁶ - راوية حسن، مرجع سابق ، ص112.

²⁷ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت، 2005 م ، ص93 .

و الإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهـم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، و هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، و يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهـم نحو الإبداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل و يتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، و هذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهـم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك .

2-3 كرس أرقريس ونظرية ذات العاملين لهرزبرج :

1-3-2 كرس أرقريس CHRIS ARGYRIS

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح " التمكين " بشكل حرفي ومحدد، ما قام به كرس أرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 م عن التوجه لفكر التمكين، و خاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة و الشخصية" مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل .²⁸

لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك ، و إنما تحاول أن تتعامل معه و كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة ، و الحل من وجهة نظر كرس أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم ، و هذا يتحقق من

28 - يحي ملحم، مرجع سابق ، ص ص 23، 24 .

خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة ،ويقر بأن أسباب التغيب و دوران العمل و الكسل و النفور من العمل ، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

2-3-2 نظرية ذات العاملين لهيرزبرج Herzberg :

لقد كانت مفاجأة لهيرزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، و عدم الرضا)، و يعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا. فمثلا: إذا كان الأجر منخفضا مسببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هيرزبرج كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا و الدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا و عدم الرضا و تتمثل في العوامل التالية :

-القدرة على إنجاز العمل.

-وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.

-حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم.

-فرص التقدم و النمو في العمل.

-أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هيرزبرج " العوامل الوقائية"، أي التي تمنح شعور الفرد بعدم الرضا و النقص في الحماس للعمل...إلخ ، و لكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، و هي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل، و تشمل عوامل منها :

-ظروف العمل المادية.

-العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.

-العلاقة بين الفرد و زملائه.

-نمط القيادة و الإشراف.

-الأجر.

-سياسات المؤسسة.

و قد وضح هرزبرج بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته و هذا ما تميز به عن سابقه، حيث ركز على الأساليب مثل : إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، و الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة) .²⁹

2-النظريات الحديثة في الإدارة

وهي مجموعة المداخل لدراسة الإدارة ونشأت مؤخرا وهي مدرسة النظم ومدرسة الموقف(الاحتمالات) و الإدارات على الطريقة اليابانية .

3-1 مدرسة النظم :

إن نظرية النظم تنسب إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY التي تهتم و تدرس سلوكيات النظم النظرية البحتة أو تلك الموجودة في المجتمع الإنساني معتمدة في ذلك على نشاطات كل نظام مكوناته و العلاقة مع المحيط.

فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة ، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة

²⁹ -راوية حسن ، مرجع سابق ، ص113 .

إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه .³⁰

3-2 نظرية المواقف أو الاحتمالات:

تؤكد نظرية المواقف الطبيعة الفردية للمواقف و أثر المتغيرات الوقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة و تساعد هذه النظرية في شرح وتفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف البيئية المحيطة وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية والحجم والبيئة الإستراتيجية .³¹

تطبيق نظرية المواقف :

أ- مجال القيادة : تعني القيادة " مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم " وحتى يتم ذلك فعلى القائد فهم هؤلاء الأفراد ، ورغبتهم وحاجاتهم ، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق المعرفة ، وجوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين، لأن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجة تعقيد العمل ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم... الخ.

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، العوامل الإنتاجية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته و هي :

*هيكل العمل: ويعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقيام بعملهم، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم، وهناك نوعان من هيكل العمل هناك متقدم والذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفا جيدا و هناك الهيكل المتدني، وذلك عندما لا تكون متطلبات العمل واضحة أو محددة.

³⁰ - يحي ملحم ، مرجع سابق ، ص 25.

³¹ - عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، مرجع سابق ، ص 120 .

*سلطة المركز : و تعني مقدرة المدير على تسليط العقوبات أو الثواب بناء على الانجاز، وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة.

*علاقة القائد بالأعضاء وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤثرا على مستوى العلاقة بين القائد والأعضاء، وطبقا لنظرية المواقف في القيادة أنه كلما ارتفع مستوى النضج للمرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصبح من المناسب أن يخفض القائد درجة الإشراف .

3-3 نظرية Z :

نظرية يابانية- أمريكية قدمها Recharad tanner و William ouchi وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني : أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي ، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين و انخراطهم في المنظمة .³²

حيث لوحظ أن الإنتاجية في اليابان قد زاد بمعدل أربعة أضعاف عنه في و.م.أ في

السنوات

التي تلت الحرب العالمية الثانية والأخطر في ذلك أن الإنتاجية في و.م.أ تتحسن ولكن بشكل أكثر بطئا عنه في أي بلد أوروبي بما في ذلك المملكة المتحدة وعلاج مشكلة الإنتاجية لا يكمن في سياسات التقدير ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الابحاث والتنمية...الخ ولا بالعمل الشاق ومما لا شك أن المديرين في أمريكا يهدفون إلى انجاز الأعمال بنظرائهم اليابانيين، ولكن حل مشكلة الإنتاجية يمكن أن يتم عندما نتعلم كيف ندير الناس بطريقة ما، بحيث يمكنهم العمل معا بكفاءة أكبر ولهذا طرحت نظرية Z كعلاج

³² -د. يحي ملحم ، مرجع سابق ، ص 27 .

لمشكلة إنتاجية التي يمكن الخروج منها من خلال تنسيق الجهود الفردية بأسلوب فعال ومنتج ومن خلال توفير حوافز للعاملين و تحقيق ذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار التعاون والنظرة بعيدة الأمد وهذا مفتاح النجاح الياباني وتسمى هذه النظرية ب Z نظرا للأسلوب الإداري في اليابان والذي يقوم وبمنتهى البساطة على أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية ووضع لهذه النظرية ثلاث أعمدة.³³

3-3-1 العمود الأول: الثقة

تسير الثقة والإنتاجية يدا بيداً حيث أشارت إليها عدة تجارب منها البريطانية والتي أثبتت عن تدهور اقتصادها نتيجة انعدام الثقة بين الإدارة والعمال والحكومة ، وكذلك أشار المؤلف إلى دراسة من جامعة هارفارد عن كبريات الشركات التجارية اليابانية ، حيث وجد الدارس بأن عنصر الثقة الذي مارسه الإدارة في علاقاتها مع موظفيها كان هو سر ذلك النجاح الباهر.

3-3-2 العمود الثاني: المهارة أو الحذف

العلاقات بين الناس معقدة ودائماً في تغير مستمر وتعكس الكثير من الفوارق الدقيقة التي قد لا تكاد تدرك من قبل التشخيص الخارجي ، والقدرة على اكتشاف هذه الفوارق، يسمح بتكوين علاقات صحيحة ، فالمشرف الذي يعرف عماله جيداً يستطيع أن يحدد الشخصيات بكثير من الدقة أو الضبط بحيث يعرف مع أي من العمال يمكن لعامل معين أن يعمل بشكل أفضل، وهذا يمكن أن يكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة ، وأي إداري بيروقراطي لا يدرك هذه الفوارق سوف يسيء إلى الإنتاجية بشكل عظيم، فإذا أجبرت إدارة بيروقراطية مشرفاً ما مثلاً على أن يخصص فريقاً للعمل على أساس الأقدمية و حسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى ضياع روح الانسجام والتآلف وبالتالي تتدهور الإنتاجية .

³³ - عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، مرجع سابق ، ص 11.

ليست الثقة والمهارة أو الحذف والإنتاجية عناصر متفرقة إنها جزء من ظاهرة بسيطة تقوم نظرية Z بتطويرها، وليست الثقة والمهارة توديان فقط إلى إنتاجية أفضل من خلال تنسيق كفاء، ولكنهما أيضا

متصلان اتصالا وثيقا ببعضهما البعض، فبينما نجد أن الميزة الكبرى للحذف أو المهارة أنهما تعملان على الاستفادة من معلومات مهمة و لكنها غير ظاهرة للآخرين بوضوح إلا أن عيبها أنه لا يمكن خضوعها للمراجعة أو الرقابة الخارجية ، فمثلا اذا كان مدير لا يثق في مرؤوسيه فسيكون هم المرؤوس الوصول إلى قرارات يمكن له الدفاع عنها أمام المدير ، أي انه يلقي بمهارته على الرف ويتجه إلى تطبيق حرفية الأوامر لإرضاء المدير بدلا من أن يستخدم مهارته من أجل رفع الإنتاجية .

3-3-3 العمود الثالث: المودة أو الألفة

إن الاهتمام و الدعم و العطف و التأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية و ثقة يجعل الحياة سهلة و مريحة و العمل أكثر إنتاجية ، إن ضياع مثل هذه العلاقات الوثيقة في العصر الحديث قد أصبح مجال اهتمام كبير من جانب علماء الاجتماع حيث قام الباحث بإجراء بحث حديث مع عدد من المديرين حيث سألهم إذا كان لديهم أصدقاء مقربون فوجد أن نصفهم لا يوجد لديهم أصدقاء على الإطلاق بينما ذكر البعض لديه صديق واحد على الأغلب ، و يؤكد علماء الاجتماع على أن المودة مكون أساسي في المجتمع وإذا ما فقدت فإنها تتغذى على نفسها و تتسارع لتشمل مكان العمل أيضا، و بالتالي تضعف الإنتاجية و يرفض البعض إمكانية وجود المشاعر الشخصية في موقع العمل.

إن هذه النظرية من أحدث النظريات في الإدارة ،و يحاول رجال العلم و الأعمال في أمريكا دراستها و تدريسها و تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل زيادة الإنتاجية و قد قامت بالفعل بعض المصانع بتطبيقها و ثبت لهم نجاحها.

3-4 التمكين في الفكر الحديث :

مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون و المشاركة وروح الفريق، و بالتالي نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين و تتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتجول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين ، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر ، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة وحرية العامل ، ورضا العاملين ، وغيرها الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.³⁴

خلاصة :

يشكل التمكين الإداري أهم الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات البيئية ، باعتباره البنية الأساسية التي تمكن الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم ، ومن ثم الاعتماد عليهم و جعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم ، من خلال إعداد برامج تدريبية واتباع سياسات لتمكينهم إداريا .

وقد تناول هذا الفصل موضوع التمكين كأحد القضايا الإدارية المعاصرة ، حيث مكننا من تسجيل النتائج

التالية :

- ✓ مصطلح التمكين الإداري حديث الظهور و التطبيق .
- ✓ يرتبط التمكين الإداري بتفويض السلطة الذي يعد أهم عناصره .
- ✓ يتطلب نجاح التمكين بالدرجة الأولى البيئة الملائمة التي تعتمد على اللامركزية .
- ✓ يساهم التمكين في تحقيق مجموعة من الفوائد بالنسبة للمؤسسة من خلال المساهمة في تحفيز الموظفين و تفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة .

الفصل الثالث: المرأة العاملة والقيادة

تمهيد

أولاً: المرأة الجزائرية العاملة

1. تاريخ العمل النسوي
2. المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري
3. دوافع ومجالات عمل المرأة الجزائرية

ثانياً: المرأة والقيادة

1. القيادة الإدارية والقيادة التربوية
2. القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية
3. ثقافة المؤسسة وأثرها على عمل المرأة

خلاصة

تمهيد:

لقد شكل خروج المرأة للعمل ظاهرة اجتماعية خاصة بعد الثورة الصناعية التي عرفها المجتمع الإنساني، فقد شهد تزايد ملحوظ في نسبة النساء العاملات من نسبة لأخرى. فقد كان ذلك قفزة نوعية في حياة المرأة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، التي استطاعت أن تعمل في جميع المجالات، وفي جميع القطاعات من: تعليم، وصحة، وثقافة واقتصاد وسياسة، وهذا نتيجة ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية جعلتها تغير من دورها الطبيعي كربة بيت إلى امرأة عاملة في جميع الاختصاصات، كما استطاعت أن تثبت أهميتها ومكانتها في المجتمع.

كما أن القيادة أصبحت اليوم تلعب دورا هاما ومهمة الإطار تغيرت بحكم المعايير التقدمية المختلفة والتي توظف آلياتها من قيادة وتوجيه وغيرها خدمة لتحقيق الأهداف المسطرة بما في ذلك قيادة المرأة فاستطاعت أن تثبت أهميتها ومكانتها في المجتمع، وتساهم إلى جانب أخيها الرجل في تنمية المجتمع وتقدمه.

أولاً: المرأة الجزائرية العاملة:

1- تاريخ العمل السنوي في الجزائر:

بعد مجيء الإسلام، استطاعت المرأة أن تحصل على جميع حقوقها ، والاعتراف بمكانتها في المجتمع هذا ما سمح لها بمجالسة العلماء ، وفتح ميادين العلم وتعليم القرآن والفقهاء إضافة إلى مشاركتها في المعارك إلى جانب أخيها الرجل، هذا ما أعطى لها تأشيرة الدخول إلى سوق العمل أو العمل المنتج، فالجزائر عرفت جملة من التحولات و التغيرات التي انعكست على الأسرة وعلى أوضاع المرأة عبر مختلف المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع الجزائري .

1-1- عمل المرأة الجزائرية في فترة الاحتلال الفرنسي:

بعد دخول الاستعمار الفرنسي تحطم الاقتصاد للعائلة الجزائرية ، حيث جردت من الأرض التي تسترزق منها، ويعمل فيها أفرادها ، وهذا يعني بداية مراحل التغيير في مجال العمل ،حيث تغير نظام الاقتصاد الريفي العائلي إلى نظام الاكتفاء الذاتي إثر فرض الاحتلال سياسة تجريد الفلاحين من أراضيهم وممتلكاتهم، فاشتغل الفلاحون الجزائريون عند المحتل بأثمان زهيدة وهوما يعرف ب(نظام الخماسة) وهذا يعني أنه أصبح عبدا بعدما كان سيدا في أرضه، لكن بعد اندلاع ثورة التحرير والتحاق الرجال بصفوف المجاهدين للمشاركة في تحرير الوطن أدى ذلك إلى تغير على مستوى الأسرة الجزائرية ،لأنهم تركوا وراءهم زوجات و أطفال لا عائل لهم بعدهم ،فلم يكن أمام المرأة الجزائرية أن تقف مكتوفة الأيدي و أطفالها يموتون جوعا ، فخرجت من بيتها لتبحث عن عمل تكفل به عائلتها ، ودخولها إلى سوق العمل فرضته جملة من العوامل أهمها الحاجة الملحة و الفقر الشديد و الجوع وعدم وجود معيل للأسرة غيرها ،فكانت تعمل كخادمة في بيوت البرجوازيين و المعمرين بأجور زهيدة ، ورغم كل تلك الظروف و المعاناة التي عاشتها المرأة الجزائرية إلا أنها أثبتت قدراتها و حافظت على شرفها وعلى أسرتها ، فكانت تعمل في أي شيء يعطى لها لا خيار لديها غير ذلك ، فلا مكانتها العلمية ولا خبرتها المهنية كانتا تسمحان لها باختيار نوع المهنة التي تقوم بها ،و استطاعت بذلك أن تربي أجيالا

. وعمل المرأة في تلك الفترة لم ينحصر في هذا المجال فحسب ، بل تعدى ذلك إلى المشاركة في العمل النضالي إلى جانب أخيها الرجل في الجبال وفي نقل الأسلحة و الأخبار والذخائر لتحطيم النظام الاستعماري القائم¹ كما أن مشاركتها في الكفاح كانت على نوعين : " أولها كفاح ظاهر ومباشر ، ويتميز في المظاهرات والتنظيمات و النشاطات الحربية ، وثانيها كفاح ضمني و غير مباشر، وهو ذلك الموقف الإيجابي الذي وقفته كمسؤولة عن مقومات الأسرة و عاداتها وتقاليدها الروحية والحضارية"² ولقد كانت مشاركة المرأة الجزائرية في حرب التحرير الوطني حاسمة، فقد أجرت الوزارة في فرز مجمل الملفات يعطي مجموع المناضلين من الجنسين، وهو 336748، ومن هؤلاء (10949 امرأة)، أي نسبة 3.25% من المناضلات ولفهم هذه النسبة لا بد من التفكير بوضع المرأة الجزائرية سنة 1954، حيث كان حضور المرأة في الحياة العملية غير موجود لكل النساء، فالأحزاب السياسية الوطنية ليست في تعدادها أي امرأة مسؤولة، والمرأة المناضلة كانت شواذا، أما مجموع النساء الجزائريات تقريبا فكانت حياتهن تقليدية محجوزات في البيت، لا يخرجن إلا في المناسبات، وقد تناول التحقيق الذي أجري خلال عام 1978 فرز ملفات إثبات نضالية النساء (10949 منهن المدنيات العسكريات، 1755 من كل الفئات العمرية)، ومن خلال إحصاء عدد المحتجزات والشهيدات، فمن بين 10949 مناضلة تم إحصاؤهن نجد 1343 حُسن و343 قتلن، وكانت أشغال المناضلات والمدنيات والعسكريات تنحصر في "مسؤولة مأوى، تموين ضباط، جامعة أدوية وذخائر، طاهيات، ممرضات، خياطات، غاسلات، مفوضة سياسية، مقاتلة ومسلحة"³.

1 - فرانس فانون ، سوسيولوجية الثورة ، ترجمة :دوقان قرقوط ، دار الطليعة ، ط1 ، بيروت ، 1970 ، ص 107.

2 - بسام العسلي ، المجاهدة الجزائرية والإرهاب الاستعماري ، ج 13، دار النقاش ، ط2، بيروت ، 1986، ص 28.

3- عبد القادر جغلون وآخرون ، المرأة الجزائرية، ترجمة: سليم قسطون، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت،

1983، ص 133.

1-2- عمل المرأة الجزائرية بعد الاستقلال:

خرج المجتمع الجزائري من حرب التحرير محطم على مستوى أبنيته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومن أجل استرجاع مكانته وقوته وضع عدة برامج ومخططات تنموية لرفع المستوى الاقتصادي للمجتمع، ففتحت ميادين التعليم كأول خطوة في العملية التنموية، فانتشر التعليم المجاني لجميع أفراد المجتمع باختلاف طبقاتهم وانتماءاتهم وجنسهم ذكورا وإناثا، وحصول المرأة على حقها في التعليم أكسبها قدرات مكنتها من الدخول إلى سوق العمل، والذي كان في بداياته محتشما، لأنها لم تستطع التخلص من قيود المجتمع التقليدية، لأن خروج المرأة للعمل إنقاص من رجولة الأب أو الزوج " فالعمل النسوي لا يزال معركة قاسية، معركة تقوم بها النساء ولوحدتها ضد كل سلاسل التجميد والحصار أين مشاعر الشرف الرجالي تأخذ مكانا مركزيا " لكن بالرغم من ذلك تمكنت المرأة من الخروج إلى العمل ومساهمتها في مرحلة التنمية الاجتماعية بعملها في مختلف القطاعات، وقد ساعدها في ذلك حصولها على درجات علمية أعطت لها مكانة خاصة إلى جانب الرجل بلغت سنة 1966 بنسبة اليد العاملة النسوية 1.8⁴ وفي سنة 1977 بلغت 2.3% وبالتالي حتى وإن كانت ضعيفة إلا إنها كانت نقلة نوعية في الذهنية التقليدية للرجل الجزائري الذي سمح للمرأة بالخروج للتعلم والعمل، وهذا التغيير دليل على التغيير الذي تعرضت له البنية التقليدية للأسرة الجزائرية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وهذا التغيير لم يمس المرأة في المدينة فقط وإنما حتى في الريف حتى وإن كانت بنسب ضئيلة والجدول الآتي يبين نسبة النشاط النسائي في المدينة والريف في سنتي 1966-1977.

⁴ Souad Khoudja , *A Comme Algérienne* , E N A L , Alger , 1991,

جدول رقم(1): يبين نسبة النشاط النسائي 1966-1977.

النسبة	المدينة	الريف	المعدل الإجمالي
1966	%2.92	%1.12	%1.82
1977	%5.12	%0.83	%2.61

المصدر: عبد القادر جغلول ، مرجع سابق ،ص25.

وهذا نتيجة لحاجة الاقتصاد الوطني إلى تضافر كل الجهود ،ما أدى إلى انتقال سكان الأرياف إلى المدن هذا الانتقال المصاحب للتغير الاجتماعي والذي ساهم في تمكين المرأة باطلاعها على شتى التخصصات المهنية المختلفة ،وأخذت نسبة النشاط النسوي في ازدياد ،حيث بينت التعدادات الإحصائية أن توزيع اليد العاملة النسوية في أن قطاع الخدمات يمثل القطاع الأكثر إقبالا لدى النساء ففي الإدارة تشغل حوالي 224000 امرأة سنة 1989 والتي يمثل 71% من مجموع النساء العاملات واللواتي يعملن خاصة في قطاع التعليم و الصحة⁵

والجدول التالي يبين نسبة اليد العاملة النسوية ما بين 1982-1989.

⁵ Dahbia Adrous , **Ihonneus face au Travail des femme en Algérien** , histoire perspective méditerranéennes .lharmattan .1989.p55

جدول رقم (2): يبين نسبة اليد العاملة النسوية حسب الفئات المهنية والاجتماعية :

فئات المهنة	1982	1983	1984	1985	1987	1989
معلمات	%28	%25.7	%27	%25.8	%26.9	%34.2
موظفات	%24.4	%26.4	%31.3	%25.5	%22.4	%20.4
خادمات	%17.6	%18.2	%15.8	%15.3	%14.9	%11
عاملات	%9.3	%8.2	%7.4	%9.8	%6.8	%7.5
إطارات متوسطة	%8.1	%10.3	%10.2	%13.5	%12.6	%9.4
إطارات سامية ومهن أخرى	%3.9	%3.8	%3.8	%5.8	%7.2	%9.5
فئات اجتماعية	%8.7	%7.8	%4.5	%4.3	%9.2	%8

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات ، ارتفاع اليد العاملة النسوية ما بين 1982-1989، رقم

107، 1989. من موقع WWW,ONS,dz

وما يمكن أن نلاحظه هو تركز النساء العاملات في وظائف تتماشى ووظيفة المرأة التربوية كالتعليم والتمريض ،حتى أصبحت تسمى بالمهن المؤنثة ،والتي تستدعي التكوين المهني و العلمي فنجد أن المرأة تتحصل على العمل بواسطة التكوين المهني في 49.30% من الحالات مقابل 19% عند الرجال وبفضل الشهادات 46% من الحالات مقابل 50% عند الرجال ،وهذه المقارنة لا تبين المستوي العالي عند النساء بل تبين دور التربية (34% تقريبا من النساء الموظفات من دون تدرس مقابل 57% تقريبا من الرجال "والتكوين المهني شرط اجتماعي للحصول على العمل ،هذه الوضعية راجعة إلى مفهوم دور المرأة المتزوجة في المجتمع الجزائري الذي يترجم ببرودة الرجال اتجاه حضورها في القطاع العام"⁶

1-Mahfoud Benounn, **Les Algériennes Victimes de la société Néo patriarcale** , édition

Marinons , 1er édition ,

Mars , 1999;p98 +-69+/-8

والجدول الآتي يبين توقعات توزيع اليد العاملة النسوية حسب الفئات العمرية من 15 سنة إلى 65 سنة فأكثر من العام 1995 إلى 2010.

جدول (3): يبين توقعات توزيع اليد العاملة النسوية حسب الفئات العمرية:

%	2010	%	2005	%	2000	%	1995	
2.07	36201	2.33	30334	3.16	30322	3.74	28191	19-15
20.58	359361	22.32	290380	22.56	216550	24.43	183845	24-20
30.52	532950	28.46	370329	28.14	270062	27.54	207225	29-25
22.68	395963	21.27	276721	10.63	188354	18.53	139462	34-30
8.76	151973	9.92	129035	10.58	101664	10.35	77987	39-35
6.62	115509	6.98	90754	7.08	67934	6.60	49725	44-40
5.06	88388	5.05	56916	5.01	48057	4.08	30736	49-45
2.17	3791	2.11	27499	1.82	17500	2.22	16767	54-50
1.22	21317	1.03	13476	1.33	12830	1.60	12462	59-55
0.32	5544	0.41	5364	0.55	5298	0.62	4680	64-60
0.04	735	0.08	10049	0.12	1134	0.16	1211	65+
100	1745842	100	1300857	100	99703	100	752291	المجموع

Saurs : O.N.S.« publication Sumestuelle » , revue statistique , produit par L'ONS, p35.

ومن خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة الزيادة غير ثابتة بين مختلف الفئات العمرية ، وكذلك في الفئة العمرية الواحدة عبر مختلف السنوات ، فمثلا في الفئة العمرية 20-24 سنة نلاحظ أن نسبة النساء العاملات لسنة 1995 بلغت 24.43% لتتخف إلى 22.56% سنة 2000 و 22.32% سنة 2005 ونسبة 20.585 سنة 2010 ، والذي قد يرجع عوامل ثقافية ، حيث أغلبية الفتيات في هذه السن يكن في الجامعات ليطابعن دراستهن ، إضافة إلى أن هناك أنواع من العمل تتطلب خبرة سابقة من 3-6 سنوات ، وهذا يتجاوز سن هذه الفئة العمرية وتتركز أغلبية العاملات في الفئة العمرية 25-29 سنة وفي مختلف السنوات ، لتبدأ في

الانخفاض في الفئات العمرية الأعلى وهذا راجع لتقاليد الأسرة الجزائرية وزواج الفتاة في هذه السن وإنجابها للأطفال ، فأغلبية العاملات تخلين عن عملهن بعد الزواج و الإنجاب ، حيث تكثر المسؤوليات وتزداد أعباء الأسرة على المرأة العاملة فلا تستطيع في كثير من الأحيان التوفيق بين الدورين واجباتها المنزلية ومتطلبات عملها .

2- المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري:

2-1- في مجال الاستخدام واستحقاقات الأجر: إن المشرع الجزائري يؤكد على أن شروط الالتحاق بالعمل محددة بالأطر العلمية العقلانية التي تعتمد أساسا على كفاءة و تأهيلات طالب العلم بغض النظر عن جنسه أو لونه أو أصله أو انتمائه السياسي فقد جاء في القانون رقم 78-12 في مادته السابعة نصت على أن: «العمال سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن العمل الواحد أجور متماثلة، وينتفعون بمزايا واحدة، إذ تساووا في التأهيل والمردود».⁷

2-2- في مجال التكوين والتدريب: حرص المشرع الجزائري على ضرورة توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتكوين وتدريب العمل في مختلف مجالات نشاطاتهم، بمقتضى ذلك أوجب على كل مستخدم أن يباشر أعمال تتعلق بالتكوين، وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمارين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما .

2-3- في مجال المهنة الصعبة: لقد جاء في القانون رقم 82-06 في مادته 16 على أنه: «لا يجوز استخدام النساء في أشغال خطيرة أو عديمة النظافة، أو مضرّة بصحتهن، تحدد قائمة الأشغال، أو مناصب العمل، أو أماكن العمل، حيث يمنع استخدام النساء بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل».

⁷ - سليمة زعرور، الحماية القانونية للمرأة العاملة في قانون العمل رسالة الماجستير، قسم القانون فرع المؤسسات، جامعة الجزائر (1990، 1991) ص ص 148 - 149.

وهذه المادة جاءت لتأكيد ما ورد في الأمر رقم 75-31 الذي نصت مادته 260 لى أن: «يمنع استخدام النساء والأولاد الذين تقل أعمارهم عن الثامنة عشر عاما، أو المتدربين منهم في مراكز عمل غير صحية أو خطيرة أو مضرية، وكذلك في أعمال تتطلب جهدا لا يتناسب مع قوتهم، ومضرة بصحتهم، كما يمنع استخدام القصر من الجنسين في أشغال تتنافى مع الأخلاق بالنظر لطبيعتها والظروف التي تتم فيها، وتحدد شروط تطبيق الفقرة السابعة، ونوع الأشغال الممنوحة بموجب قرارات تصدر عن وزير العمل والشؤون الاجتماعية».⁸

2-4- مجال عمل المرأة الليلي: منح المشرع الجزائري حماية كبيرة للمرأة العاملة في هذا المجال من خلال تحديد للأوقات التي لا يمكن للمرأة أن تعمل أثناءها.

فالمادة 27 من قانون العمل رقم 90-11 تحدد العمل الليلي بثمانى ساعات، وذلك من الساعة التاسعة ليلا إلى الساعة الخامسة صباحا.

كما حدد المشرع الجزائري في المادة 28 من نفس القانون، السن القانونية التي لا يحق للمستخدمين تشغيل العمال من كلا الجنسين خلالها، وحددت هذه السن بأقل من 19 سنة كاملة وذلك في العمل.

غير أن المشرع الجزائري استثنى في هذه الحالة النساء العاملات من العمل بالليل مهما كانت سنهم، ، فقد جاء في مادته 29: «يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية، غير أنه يجوز لمفتش العمل المختص إقليميا أن يمنح رخصا خاصة عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل».⁹

2-5- العمل والراحة القانونية: تنص المادة 33 من القانون رقم 90-11 على حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع، وتكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل يوم

⁸-سليمة زعرور ، مرجع سابق، ص ص 150 - 151.

⁹- محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمه، ب.ط، الجزائر، 1992، ص 108.

الجمعة.¹⁰، ويمكن حسب المشرع الجزائري تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت ذلك الضرورات الاقتصادية أو ضرورات تنظيم الإنتاج.

وحرصا من المشرع الجزائري على راحة النساء والأطفال في العمل، فقد حذر أن يستغل هؤلاء خارج نطاق ساعاتهم القانونية المحددة، وذلك وفقا للمادة 143 من نفس القانون رقم 90-11 في الباب الثامنة منه والخاص بالأحكام الجزائية: «يعاقب كل من خالف أحكام هذا القانون المتعلقة بمدة العمل القانونية الأسبوعية واتساع فترة العمل اليومية والحدود في مجال اللجوء إلى الساعات الإضافية والعمل الليلي، فيما يخص الشباب والنسوة بغرامة مالية تتراوح من 500 دج إلى 1000 دج وتطبق العقوبة عند كل مخالفة معاينة وتكرر بحسب عدد العمال المعنيين».¹¹ وجاء في مادته 35: «يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل راحة قانونية» ومادته 46 نصت على: «تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية ما يأتي: فترات العمل المؤدى، فترات العطل السنوية، فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه: فترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض وحوادث العمل».¹²

أما في مادته 54 فنص على: زيادة على حالات الغياب للأسباب المنصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي، يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر، إذا أعلم المستخدم بذلك وقدم له تبريرات مسبقا .

أما مادته 56: «يمكن للمستخدم أن يمنح رخص تغيب خاصة غير مدفوعة الأجر إلى العمال الذين لهم حاجة ماسة للتغيب، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي».¹³

2-6- عطلة الأمومة: تنص المادة 55 من قانون العمل رقم 90-11 على أنه: «تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به،

¹⁰ - Code du travail , 2éme édition, Berti éditions, Alger, 2003, p 23.

¹¹ - سليمة زعرور، مرجع سابق، ص ص 153 - 154.

¹² - سليمة زعرور ، مرجع سابق ، ص 155

¹³ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص ص 112 - 113.

ويمكنهم الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة».

وتبعا لذلك وطبقا للقانون رقم 83- 11 بتاريخ 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية وفي مجال التأمين على الولادة تنص المادة 23 منه: على أن تشمل آداءات التأمين على الولادة:

* الأداءات العينية: المتمثلة في كفالة المصاريف المترتبة على الحمل والوضع وتبعاته.

* الأداءات النقدية: دفع تعويضية يومية للمرأة العاملة التي تضطر بسبب الولادة إلى الانقطاع عن العمل.

كما تنص المادة 24 من نفس القانون رقم 83- 11 على أنه: «لا يجوز منح أداءات التأمين على الولادة ما لم يتم الوضع على يد طبيب أو مساعدين طبيين مؤهلين، ما عدا ما خالف ذلك لأسباب قاهرة».

وفي ما يخص الأداءات العينية ولمزيد من التوضيح تنص المادة 26 من القانون رقم 83- 11 على أن: «تعود المصاريف المتعلقة بالتأمين على الولادة وفقا للشروط التالية:

* تعود المصاريف الطبية والصيدلية على أساس 100% من التعويضات المحددة عن طريق التنظيم.

* تعود مصاريف إقامة الأم والمولود في المستشفى على نفس الأساس لمدة أقصاها ثمانية أيام»¹⁴

2-8- الإحالة على الاستداع: تنص المادة 02 من القانون رقم 82- 12 والمادة 51 من نفس القانون وفي إصدار معنى الإحالة على الاستداع على أن: «الإحالة على الاستداع هو الإيقاف المؤقت لعلاقة عمل لعامل مرسوم في منصب عمله ويترتب عنها الكف عن آخره وتوقيف استفادته من الحقوق المتعلقة بالأقدمية والترقية والتقاعد، إلا أن العامل المعني بالأمر

¹⁴- سليمة زعرور، مرجع سابق، ص ص 156- 157.

يحتفظ بالحقوق المكتسبة في الرتبة التي يكون فيها يوم قول الإحالة على الاستداع، تتنافى الإحالة على الاستداع مع أية وظيفة أو نشاط يدر ربح على صاحبه». وطبقا لهذا النص تنص المادة 52- 55 من القانون المشار إليه أنفا، رقم 82-06 على أن: «تستفيد المرأة العاملة المحالة على الاستداع لمدة سنة، ويتم تجديدها أربع مرات في الحالات الآتية:

- مرض خطير أو حادث أصاب الزوج، أو أحد الأولاد، تربية ولد يقل عمره عن خمس سنوات أو مصاب بعاقة تطلب علاجاً متواصلًا.

- الالتحاق بزوجها إذا اضطر إلى تحويل إقامته بحكم مهنته إلى مكان يبعد عن المكان الذي تعمل فيه.

كما أن الفقرة الأخيرة من المادة 55 تنص على أنه لا يجوز للعامل الذي استفاد من تطبيق للفقرة 5 من المادة 52 من القانون 82-06 أن يطلب الإحالة من جديد قبل انقضاء خمس سنوات من تاريخ انقضاء الإحالة القديمة ونشير بهذا الصدد إلى أنه رغم مدة الإحالة على الاستداع، تعتبر فترة تستدرك من خلالها الأم العاملة مشاكل وشؤون بيتها واهتماماته، إلا أنه من جهة أخرى نرى أن المرأة العاملة بسبب هذه الإحالة والإحالات المتكررة، تفقد نتيجة لذلك عدة أشياء منها: الترقيّة، الأقدمية، بالإضافة إلى ذلك الأجر الذي تحرم منه أثناء هذه المدة.¹⁵

2-9- مجال التأمينات الاجتماعية:

إن المرأة العاملة في الجزائر تستفيد من الضمان الاجتماعي دون تمييز للجنس، بل أكثر من ذلك تمنح المرأة فضلا عن التأمينات على المرض والحماية الاجتماعية على الحوادث العمل إجراءات حماية خاصة في إطار حماية الأمومة والتقاعد على الخصوص، وهكذا تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة أربعة عشر أسبوعاً مدفوعة الأجر بنسبة 100% من الأجر اليومي الخاضع لاشتراكات التقاعد بعد خصم اشتراكات الضمان الاجتماعي والضرائب، كما أنها تستفيد من أداءات عينية تتمثل في دفع المصاريف الطبية والصيدلانية كاملة وكذلك المصاريف

¹⁵- سليمة زعرور : مرجع سابق ، ص ص 161- 162.

الإستشفائية المرتبطة بالولادة، وتستفيد النساء غير العاملات زوجات المؤمنين اجتماعيا من أداءات عينية برسم التأمين على الأمومة، إلى جانب استفادتها من نظام التقاعد عند بلوغها سن الخامسة والخمسين سنة كاملة بموجب قانونه المتعلق بالتقاعد .

2-10- مجال التمثيل النقابي: ينص قانون العمل الجزائري على حقوق العامل المهنية سواء ما تعلّق منها بالرجال أو بالنساء العاملات، فالمرأة العاملة لها حقوق مساوية للرجل فيما يخص: الحق في ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة، الضمان الاجتماعي والتقاعد، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل، الراحة، المساهمة في الرقابة من نزاعات العمل وتسويتها بالإضراب.¹⁶

3- دوافع خروج المرأة للعمل: إن خروج المرأة للعمل كان ضرورة اقتضتها التغيرات التكنولوجية والظروف الاجتماعية للمجتمعات الحديثة وبذلك كان خروج المرأة للعمل نتيجة عدة عوامل ندرجها كالآتي:

3-1- الدوافع الاقتصادية: يعتبر العامل الاقتصادي من أبرز الدوافع التي دفعت بالمرأة للخروج إلى ميدان العمل بدافع تلبية حاجاتها الاقتصادية والمقصود بها هو: «حاجة المرأة الملحة والشديدة لكسب قوتها بنفسها أو لحاجة أسرته لدخلها، والاعتماد عليه في معيشتها»¹⁷، حيث نجد أكثر النساء العاملات إما أرامل، مطلقات، أو يعملن لإعالة أطفالهن أو أزواجهن ينتمين إلى الطبقات الدنيا.

وعلى ذلك فالمرأة تلجأ للعمل لتعف نفسها بعمل شريف، وقد أكدت الكثير من الأبحاث والدراسات العلمية على أن خروج المرأة للعمل يكون بدافع اقتصادي بالدرجة الأولى.¹⁸

¹⁶ - سليمة زعرور ، مرجع سابق ، ص 102.

¹⁷ - عباس محمود عوض، رشاد صالح دمنهوري: علم النفس الاجتماعي - نظرياته وتطبيقاته-، دار المعرفة الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 436.

¹⁸ - مانع عمار: العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، ب ط ، قسنطينة (2000 - 2001)، ص 115.

3-2- الدوافع النفسية: يعتبر الدافع النفسي دافعا وحيويا وراء خروج المرأة للعمل والذي من خلاله تتحقق كل المقدمات الأولية لنمو الذات والشعور بضرورة المساواة ومن تتأكد إنسانية المرأة.¹⁹

كما أثبتت "فريديناند زقيج" (F.ZWEIG) أن المرأة تخرج للعمل تحت إلحاح الضغط الانفعالي لشعورها بالوحدة أكثر من خروجها للعمل تحت ضغط الحاجة الاقتصادية، وقد قدر في البحث الذي قام به في مقاطعة "لانكشير Lancashire" أن بين كل ثلاث نساء متزوجات يعملن واحدة فقط منهن تعمل تحت ضغط الاقتصاد إما لتغطية النفقات المنزلية أو لإعالة الأسرة، أما الباقيات فيلتحقن بالعمل لأسباب أخرى كالرغبة في الخروج والشعور بالرضا عن العمل واتفاق العمل مع ميولهن.²⁰

3-3- الدوافع الاجتماعية: هناك ارتباط بين العوامل النفسية والاجتماعية التي تقضي بالمرأة للعمل حيث نجد أن التغير السريع الذي حدث في مختلف المجتمعات قد سوى بين الرجل والمرأة في الحقوق المدنية وكذا التعليم والعمل للمرأة القادرة على العمل المطالبة به تأكيدا على ذاتها من جهة ولمساواتها مع الرجل من جهة أخرى وبالتالي تحقيق تحررها الاجتماعي الذي يضمن لها المشاركة الفعلية في مختلف مجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية داخل المجتمع.²¹

4- مجالات عمل المرأة الجزائرية:

لقد سارت المرأة الجزائرية نحو تحقيق أهدافها المسطرة بخطوات سريعة ، وذلك بفضل تعلمها وتفوقها في ذلك ، إضافة إلى وعيها وإدراكها لمسؤولياتها، هذا ما سمح لها بالدخول إلى مختلف مجالات العمل المتوفرة استجابة لمتطلبات عالم الشغل .

¹⁹- كاميليا عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص23.

²⁰- عباس عوض، رشاد صالحى دمنهوري، مرجع سابق، ص ص 436- 437.

²¹- كاميليا عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 87- 88.

فالاقتصاد الجزائري ، والتطور العلمي والتقني في جميع الميادين يتطلب تعبئة متزايدة للمعارف والمهارات والقدرات ، وقد تم هذا التحسن بفضل الجهد المبذول على مستوى نظام التكوين والتعليم الذي يقدم دفعات من الفتيات اللاتي تحصلن على شهادات تؤهلن للدخول إلى عالم الشغل ، كما أن الدستور الجزائري دعم دور المرأة وضمن لها المساواة مع الرجل في الوظائف وكذا جميع حقوقها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

ففي مجال التعليم: " قد أثبتت العديد من الإحصائيات أن المرأة تتجه في غالب الأحيان نحو المهن التي لا تتعارض مع دورها في البيت ، كالتعليم و الطب و التمريض ، و لا تميل إلى المهن التي تتطلب التسيير و الإشراف السلطة، كقيادة الطائرة والعمل في أعلى المراتب الجنديّة"²² لهذا نجد انضمام المرأة الجزائرية إلى هذا المجال مكثف لأنه يعتبر المجال الأنسب في نظر العديد من أفراد المجتمع خاصة الرجال منهم ، لأن "الذكور يريدون التطلع إلى ولوج الإناث إلى الحياة العامة و عالم المهنة نلقى الإجماع لدى كل الفئات الاجتماعية ، و خصوصا فئة الرجال ، التوافق يبرز ما بين التصورات الأنثوية و الذكورية ..، التعليم و لأقل درجة الصحة هي قطاعات النشاط التي يعتبرها المجتمع الجزائري في مجموعة ملائمة بالخصوص للإناث"²³

1- Hélène Vandeveld , **dailliere Femmes Algériennes a travers la condition féminine dans la constatations puis L'Indépendence** , office des publication universitaire, édition 140 , Alger. 1980.p198.

جدول (4): يبين عدد المعلمات والأستاذات سنة 2000-2003

2003	2000	المعلمات والأستاذات
167.529	169.559	عدد المعلمين في الطور الأول و الثاني أساسي
81.463	79.093	منهم: نساء
48.63	46.64	النسبة%
104.329	102.137	عدد المعلمين في الطور الثالث
53.462	51.150	منهم: نساء
51.24	43.64	النسبة%
57.747	55.888	عدد الأساتذة في التعليم الثانوي
26.598	24.264	منهم: نساء
46.06	43.64	النسبة%
329.605	327.284	مجموع المعلمين
161.523	154.507	منهم: نساء
46.01	47.20	النسبة%

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات: رسالة الأسرة، صادرة عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة و قضايا المرأة، العدد 1، مارس 2004، ص 18..

فمن خلال الإحصائيات المبينة في الجدول يمكن قراءة واقع عمل المرأة في مجال التعليم، و الذي يبين لنا تزايد أعداد النساء المعلمات و الأستاذات ما بين عامي 2000-2003 و منافستهن للرجال في هذا المجال ، و يوضح لنا أن مجال التعليم مفضل لدى النساء .

كذلك في المجال الصحي: الذي يعتبر واحدا من المجالات التي مازالت تثبت فيه المرأة الجزائرية جدارتها و كفاءتها بعد مجال التعليم ، و إقبال المرأة له في تزايد مستمر إذا ما قورنت بنسبة مشاركتها مع نسبة الرجال ، و ذلك سنة 2000.

جدول رقم(5): يبين أعداد النساء و الرجال في القطاع الصحي لسنة 2000

التخصص	النساء	النسبة %	الرجال	النسبة %	المجموع
صيدلي	149	73.76%	53	26.24%	202
جراح أسنان	3242	69.77%	1405	30.23%	4647
طبيب عام	6121	54.29%	5154	45.71%	1175
طبيب مختص	2260	54.39%	1895	45.61%	4155

المصدر:الديوان الوطني للإحصائيات ، رسالة الأسرة ، المرجع السابق ، ص18.

فالإحصائيات المبينة في الجدول تبين أن المرأة تشغل أكبر المناصب في المجال الصحي مقارنة بأخيها الرجل، و هذا لزيادة توجههن إلى التخصصات العلمية، فسجل حضور الفتيات في تخصص العلوم الطبيعية بنسبة 62.17%، و في العلوم الدقيقة 42.17% في السنة الجامعية (2001-2000) هذا ما سمح لها بمزاولة مهنة الطب و تزايد أعدادها بها لأنها مهنة تتلاءم و طبيعتها الإنسانية .

وفي المجال السياسي: فتح الدستور الجزائري أمام المرأة المجال للدخول في الحياة السياسية ،حيث تزايد عدد المترشحات في الانتخابات التشريعية من 322مترشحة سنة 1997 إلى 694 سنة 2002.

وبداية 1962 احتلت المرأة الجزائرية مناصب عليا على النحو التالي:

في الجهاز التنفيذي يوجد 17 وزيرة في الحكومة الجزائرية :و الحدث الأكثر دلالة في هذا المجال هو تعيين خمس(05) نساء أعضاء في الحكومة في جويلية 2002،كما عينت امرأة واليا لأول مرة عام 1999تبعاً لتعيين واليتين (02) خارج الإطار، و والي منتدب و ثلاث (03) أمينات عاملات للولايات ،و أربع(04) مفتشات عاملات للولاية ، و سبع(07) رئيسات دوائر²⁴.

²⁴- مريم لوكريز ، المرأة في تشريع العمل والضمان الإجتماعي ،رسالة الأسرة ، عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة ،الجزائر ، العدد 1، 2004 ، ص13.

و الجدول الآتي يوضح تطور مشاركة النساء في الانتخابات التشريعية لمختلف المجالس الشعبية لعامي 1997 إلى 2002 .

جدول رقم (6): يبين مشاركة النساء في الانتخابات التشريعية (1997-2002):

عام 2002		عام 1997		مشاركة النساء
مترشحات	منتخبات	مترشحات	منتخبات	
3679	147	1281	75	المجالس الشعبية البلدية
2684	113	905	62	المجالس الشعبية الولائية
694	27	322	11	المجلس الشعبي الوطني

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة مشاركة المرأة في الانتخابات في تزايد مستمر ، سواء كن مترشحات أو منتخبات، وهذا على مستوى مختلف المجالس الشعبية من عام 1997 إلى عام 2002. و بالتالي مشاركتها في صنع القرار و إبداء رأيها في هذا الوطن و هذا أمر حديث النشأة

أما في مجال القضاء: فقد وصلت المرأة إلى تقلد منصب رئيس

مجلس الدولة (01) و رئاسة مجلس قضائي (02) إضافة إلى (34) رئيسة محكمة من مجموع (65). حيث أصبحت النساء تمثل الأغلبية بهذا السلك بنسبة 60%، و هناك امرأة (01) في منصب وكيل الجمهورية، أما النساء القضاة عموما فقد بلغ عددهن 846 امرأة من مجموع 2751 قاضيا ، وهو ما يعادل نسبة الثلث تقريبا 30.75%، أما قاضيات التحقيق 137 قاضية من مجموع 404 قاضي تحقيق و هو ما يعادل الثلث 33.9%.

و في مجال البنوك وصلت المرأة إلى منصب نائب محافظ بنك الجزائر ، وعضو مجلس القرض والنقد وهو أعلى سلطة نقدية في البلاد²⁵ والجدول التالي يبين توزيع النساء على مختلف الرتب في مجال القضاء:

²⁵ - مريم لوكريز ، مرجع سابق ، ص ص 13 ، 14 .

جدول رقم (7): يبين عدد النساء العاملات في مجال القضاء حتى عام 2004 .

العدد	المنصب
02	*رئيس مجلس قضائي
01	*رئيس مجلس دولة
34	*رئيس محكمة
01	*وكيل جمهورية
846	*قضاة
137	*قضاة تحقيق
1021	المجموع

المصدر: رسالة الأسرة، مرجع سابق، ص 13.

والذي يوضح لنا اكتساح المرأة لجميع المناصب في القضاء، والذي يعكس قدراتها و إمكانياتها في الدخول إلى جميع مجالات العمل سعيا منها لخدمة الوطن وتحقيق ذاتها ومكانة اجتماعية له .

ثانيا : القيادة والمرأة

1-القيادة الإدارية والقيادة التربوية :

1-1 القيادة الإدارية : تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير واستمالة المرؤوسين واستعمال الخطة الرسمية اذا دعت الحاجة إلى ذلك .
اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط واثارة سلوك واتجاه الآخرين.
1-2 مفهوم القيادة التربوية هي "استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التسويق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام."

القيادة التربوية هي "فن يقوم به من تتقبله الجماعة لتمييز قدرته وسماته التي قلما توجد في غيره، فيمارس القيادة بقدرته على التوجيه والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق الأهداف والأغراض المطلوبة."²⁶

والقائد الناجح هو من يهيأ الجو والمناخ اللازم للعمل وإدخال جرعات التطوير تدريجياً، ويحقق الدافعية اللازمة للفاعلين في مؤسسته التربوية.

ويمكن حصر إستراتيجية القيادة التربوية في أربعة مبادئ:

أ. مبدأ النظام الكلي: الذي يقر أن المؤسسة التربوية مجموعة من الأجزاء أو العناصر يتم التنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل عنصر يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. الأهداف: تحديدها مرتبط بالتخطيط وتتركز على إستراتيجية زمنية، وتكون محددة بوضوح بحيث يمكن قياسها، وتتصف بالشمولية كي تغطي جميع المراكز المسؤولة وجوانبها بصورة جدية بحيث يتمسك القائد بتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.

ج. مبدأ المشاركة والالتزام: بحيث يتحمل كل شخص جزءاً من المسؤولية.

د. مبدأ المراقبة وتقييم الأداء: وذلك بمقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة، مع إصلاح ما يمكن إصلاحه.

وعليه فإن القيادة التربوية هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز، والتشجيع لهم، وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.

²⁶ --سليمان حامد ، مرجع سابق ، ص 222، 223 .

والتربويون يرون أن القائد الكفاء هو من يستطيع تهيئة الحقل التربوي، وتكون لديه القدرة على إشاعة الاستقرار النفسي والاجتماعي لجميع الفاعلين في الوسط التربوي، كما أنه لابد أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات يمكن حصرها فيما يلي:

مهارات ذاتية: وتشمل كل السمات الجسدية من قوة بدنية وعصبية ونفسية وصحية جيدة تعينه على العمل الشاق والجهد الكبير، كما تكون لديه مهارات عقلية من نكاه وطلاقة في اللسان وقدرة على التكيف مع العلاقات الموجودة ، إضافة إلى الرغبة في تولي زمام القيادة وتقبل مسؤوليات ومتطلبات العمل.

ب. مهارات فنية: وأهم سماتها القدرة على معرفة حيثيات العمل والفهم الشامل والعميق للأمور والحزم والالتزام والإيمان بكل ما يؤدي ويسمح بتحقيق الأهداف.

ج. مهارات إنسانية: والتي تتمثل في الاستقامة وتكامل الشخصية من خلال القدرة على بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وإدراكه الواسع لميولهم وخلق الاطمئنان بينهم وتلبية حاجاتهم ومساعدتهم أثناء مواجهة المشاكل والتعاطف معهم بشكل يسمح بالتجاوب الجيد، إضافة إلى التحكم الجيد في الانفعالات، والهدوء عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوكات الاستفزازية.

د. مهارات إدراكية وفكرية: وأهم السمات القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده رؤية واضحة تسمح بالربط المناسب والقوي بين جميع أجزائه، من معرفة واسعة وسابقة بجميع معاملات النسق وجميع الفاعلين

فيه إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات وإدارة الوقت وحل المشكلات وإدراك النتائج وما يترتب عنها.²⁷

²⁷ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ، مرجع سابق ، ص 38 .

2- القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية :

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية القياديين التربويين، فحسب أحمد إبراهيم فإن "القيادة هي مجموعة من سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية"²⁸

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المرجوة فلا بد من "قيادة إدارية تربوية متمكنة لها دور اجتماعي يقودها قائد تربوي إداري تبرز فيه سمات القيادة، ويقوم بسلوك قيادي مع أعضاء الجماعة التي تشاركه فعاليات العملية التربوية، بغية تحقيق أهدافها، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية على أن لها دور اجتماعي، وكسمة شخصية وكعملية سلوكية"²⁹

كما تتطلب القيادة الإدارية التربوية قائدين متمكنين وواعين بأهمية التغيير والاستقلالية في اتخاذ القرارات، متطعين إلى كل التطورات الحاصلة في المجتمع، لديهم نظرة استشرافية وتفاؤلية للمستقبل، يمتلكون رؤية تطويرية ومبدعة ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة القوى العاملة في العملية التربوية لأي مؤسسة تعليمية وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية بإنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة سلفاً وبطريقة صحيحة، مما يسمح بتحقيق الجودة في هذه المؤسسات ومن ثمة الحفاظ عليها وعلى تماسك واتحاد جميع الفاعلين فيها.

وعليه فإن تحقيق جودة في الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية أصبح مقترن بوجود قيادة إدارية تربوية تدرك هذه الجودة وتسعى إلى تطبيقها في المدرسة من خلال الإلمام الكبير بكل مداخلها وفلسفاتها، كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، منها مدخل ("the seven s") هذا المدخل يمتاز بنوع من

28 -- أحمد إبراهيم ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، ط3 ، القاهرة ، 1999 ، ص 12

29 -إبراهيم عصمت مطاوع ، الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،

ب ط ، 1998 ، ص 58 .

الوضوح والسهولة في تطبيقه وعلى أي قيادي إداري تربوي أن يدرك حيثيات ومعايير هذا المدخل المتمثلة في:

أ. الإستراتيجية: أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

ب. الهياكل: تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.

ج. النظام: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية التدريس مع إضافية ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فعالية النظام المدرسي.

د. العاملون: معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

هـ. المهارات: تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.

و. النمط: إتباع الأنماط الإدارية والتربوية التي تقود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة .

ز. القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.³⁰

3- ثقافة المؤسسة و أثرها على عمل المرأة :

3-1 القيادة و اختلاف الجنس : إن دور القائد أو المشرف لا ينحصر فقط على كونه مسؤول على مجموعة من الناس لكنه أيضا نجده مسؤولاً عن خلق و تنمية جو معنوي مناسب يهيء للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل ، لذا فإن نمط الإشراف أو

³⁰ - محمد كامل داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة ،السعودية، 2007 .

سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين فيجب عليه أن يتمتع بسمات تجعله مميزاً وقادراً على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لكل من مرؤوسيه و مرؤوساته ، و هذه السمات هي : الذكاء ، النضج ، الاتزان الانفعالي القدرة على فهم الناس و التأثير فيهم من خلال الاتصال الفعال .³¹

لكنه في بعض الحالات يختلف نمط القيادة باختلاف الجنس القائد و هذا لاعتبارات بيولوجية و سيكولوجية و سلوكية بين الجنسين في مجال العمل . فإذا كان القائد رجل أو مشرف على الموظفين فتبدو من خلال هذه العلاقة المهنية بعض الآثار السلبية التي تنعكس على أداء المنظمة ككل ، فكما أسلفنا سابقاً أن هناك اختلاف بين الجنسين من حيث التكوين البيولوجي و النفسي ، إذ نجد النساء بصفة عامة يملن إلى طلب العطل المرضية ، و كذلك قلقهن أثناء فترة العمل و هذا راجع إلى التزاماتهن المنزلية خاصة منهن المتزوجات ، إذ نجدهن في أغلب الحالات يتميزن بالتوتر و القلق مما يصعب على القائد أو المشرف عليهن أن يعهد إليهن بأعمال معينة و خاصة الأعمال التي تقتضي تركيز و أداء فعال مما تضطر المشرف في أغلب الحالات إلى أن يعهد للمرأة العاملة بأعمال روتينية بسيطة ، تتوافق مع حالتها النفسية ، لذا فهو مطالب في أغلب الأحيان إلى المرونة في التعامل مع المرأة بشكل مختلف عن الرجال . و هذا راجع إلى الفروق الواضحة و المؤثرة في القدرات الجسمانية حيث نجد الرجال أكثر تفوقاً ، و ايضاً الفروق البيولوجية التي لديها أهمية كبيرة في التمييز بين الجنسين إذ نجد العاملات تتضمن دورة حياتهن فترة الحيض و الحمل و آلامه و إنجاب الأطفال ، و ما يتبعه من رعاية و اهتمام بهن... و غيرها . لذا نجد سلوكهن يتأثر بعاملين أولهما تكوينهن البيولوجي و ثانيهما العلاقات المهنية الموجودة داخل ميدان العمل ، و قيم المجتمع من جهة أخرى . فعلى المشرف أن يكون عالماً بهذه التغيرات التي تطرأ على المرأة العاملة ، و ان يكون متفهماً لوضعيتها ، و ذلك بفهم ميول و اهتمام العاملين لديه من كلا الجنسين ، لذا عليه ان يغير نمط

³¹ - أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصر) ، جامعة بنها ، ب ط ، مصر ، 2000 ، ص 183 .

سلوكه و تصرفاته الإشرافية وفقا للحالات الفردية التي يشرف عليها وهذا ليس راجع فقط لكون تزايد مشاركة النساء في قوة العمل ، و إنما راجع إلى أنهن يتميزن بخصائص و حاجات تميز سلوكهن في مجال العمل .³²

فهذه الفروق الموجودة بين الجنسين هي التي تجعل الكثير من النساء يعزفن عن الوجود بالمناصب القيادية ، يفضلن العمل التنفيذي ، لأنه يعفيهن من تحمل المسؤولية ، و ذلك للتفرغ لمسؤولية المنزل ، رغم تفوقهن العلمي ، إذ نجد أغلب الإناث تقريبا حاصلات على الشهادات الجامعية .

" إذ بلغ التعليم في بعض البلدان عند النساء أكثر من الرجال ، إذ تساوي 51.4 % ما بين ثانوي و جامعي في حين وصلت عند الرجال إلى 40.5 % ، لكن رؤساء المؤسسات تمثل 0.6%.³³

و هذا التراجع عن المناصب القيادية قد يعود للمرأة في حد ذاتها كما أسلفنا سابق و يعود أيضا إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع ، لأن القيم و العادات القديمة لا تختفي مرة واحدة ، و إنما تزول تدريجيا ، لذا نجد بعض الرجال ينظرون بسلبية للمرأة الموجودة في المناصب القيادية ، لذا يجب على المرأة المشرفة أن تكون كالرجل المشرف الذي كان لزاما عليه أن يراعي حالة المرأة البيولوجية و النفسية ، التي كانت مدعمة من طرف القانون ، كمنحها عطلة الأمومة ... و غيرها من الامتيازات ، فإذا يجب عليها في معاملتها لمرؤوسيتها أن تراعي عدم الاهتمام بأخذ الصدارة و الأولوية في كل شيء على رفاقها في نفس المستوى ، و أن تتجنب السلوكات الغير لائق ، التي تفهم ضدها و ليس لصالحها ، كما يجب عليها أن تعرف كيف تتعامل مع مرؤوسيتها فلا تأخذ كل سلوكياتهم و تصرفاته بحساسية و سلبية ، و تأخذها مأخذ

³² - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 185 .

³³ - جهيدة زرزوني ، الوضعية السوسيو مهنية للمرأة الإطار ، الإطارات الصناعية و شروط تكوين نخبة حديثة ، مركز البحث في الأنثروبولوجيا و الثقافة ، وحدة الرغاية ، الجزائر ، 2005 ، ص 88 .

الجد ، لكن عليها أن تحاول اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك التصرف ، كما لا يجب عليها أن تعتبرها قضية شخصية ، فتخلق بذلك جوا من الصراع و التوتر داخل المؤسسة لكن عليه فقط أن تقول أن هذا السلوكات تتعارض مع أهداف المؤسسة ، مما يؤثر على أدائها سلبا ، كما أنه في المقابل أن لا تقبل أي سلوك وقح و غير لائق ، و إن لم يكن له تأثير سلبي على الأداء .

كما يجب على المرأة أن تتجاهل بعض الشكاوى ، إذ نجد هناك العديد من الشكاوى تقدم ضد المشرف سواء كان رجل أم امرأة ، إذ يجب على المشرف أن يتجاهل كل الشكاوى التي حدثت في لحظة إحباط ، خاصة إذا لم تكون مقترفة بسلوك غير لائق ، و هذا راجع للطبيعة البشرية ، إذ يصعب إرضاء جميع الناس ، فبالرغم من أن النساء القائدات أكثر تعرضا للشكاوى من الرجال ، فإنه يجب عليها أن لا تأخذ الشكاوى بحساسية شخصية وأن لا ترد على هذه الشكاوى إلا إذا تعدت حدود السلوك الجيد و اللائق .لذا يجب عليها تغيير السلوكات التي تتعارض مع أهداف المؤسسة ، و تستطيع تغيير ذلك عن طريق أن يكن قدوة في سلوكهن و أدائهن و أفعالهن ، مما يعكس جدارتهن و صلاحيتهن لمناصب القيادة .

و كما ذكرنا سابقا فإن المرأة إما أن تكون في المناصب القيادية أو المناصب التنفيذية فإن الحالة الفيزيولوجية و النفسية و السلوكية تؤثر على أداء مهامها ، سواء كانت مسؤولة أو موظفة بسيطة ، فبالرغم مما سبق ذكره عن دورة المرأة في المؤسسة فعلى المؤسسة أن تمنح للمرأة فرصة أن تكون قائدة ، و هذا وفق مبدأ تكافؤ الفرص ، لأن المناصب القيادية في الوقت الحالي مرتبطة بالنجاحات الشخصية في العمل .³⁴

³⁴ -- سلامة عبد العظيم حسين ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط1 ، لبنان ، 2005 ، ص ص 191 ، 193 .

إلا أن هذه النظرة قد تختلف من منظمة إلى أخرى ، و حسب ثقافة المنظمة التي تعمل بها التي أحيانا تهمش دور المرأة و مكانتها داخل المؤسسة ، الذي ينجر عنه ضغط ، مما يؤدي إلى إحباط و انخفاض في الأداء الفعال و الجيد ، و انخفاض الروح المعنوية .

3-2 عملية اتخاذ القرار و علاقتها بنوع الجنس :

إذ تعد من مخلفات الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الثقافة تشجع المرأة على اتخاذ القرار أم الأثر البالغ على المرأة التي تساهم بكل طاقاتها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بكل فعالية

لذا قد نجد بعض المنظمات تساهم في مساعدة المرأة على اتخاذ القرار وإشراكها في هاته العملية باعتبارها عضوا في الجماعة دون أدنى تمييز بينها وبين زميلها الرجل، وذلك باعتبارها قائدة ومسؤولة ولديها كل الإمكانيات والمؤهلات التي تؤهلها بان تكون عضوا فعالا في هذه العملية.

لكن في بعض التنظيمات، و نظرا لنظرة الرجل العنصرية، و الذهنية التي مازالت تعتبر المرأة على أنها أقل قدرة على الرجل، فتضع أمامها عراقيل تصعب من مهامها و تجعلها في مراتب دنيا، و إن كانت أكثر كفاءة و مكانة، فلا تسمح لها باتخاذ القرار ، و إن تم إشراكها في عملية اتخاذ القرار ، فإن هذه القرارات تكون تنظيمية تطبيقية ، و هذا ما يعكس عدم المسؤولية و تهميش دور المرأة داخل التنظيم.³⁵

و هذا طبعا إما يعود إلى طبيعة المدير أو القائد المسيطر الذي يريد ان تكون قراراته نابعة منه شخصيا، دون إشراك أي من العاملين من كلا الجنسين ، و إما تعود إلى ثقافة المنظمة التي هي نابعة من ثقافة المجتمع ، التي تعتبر المرأة أقل قدرة و أهمية من الرجال في اتخاذ القرار ، التي تعد عملية كبح للإبداع مما يخلق بيئة عمل تتصف بعدم مواجهة المشكلات ، إلا أن المرأة يمكنها أن تقدم حولا و اقتراحات لم يكن الرجل القائد أن يأتي بها .

³⁵ -جهيدة زرزوني ، مرجع سابق ، ص92 .

لكن هذا التهميش و عدم إشراك العاملين بالمؤسسة ، بما فيهم النساء يجعلهن أقل إسهاما في معدل نجاحهن لا يتساوى مع معدل نجاحات الرجال ، مما يجعلهن يبدن أقل كفاءة و مقدرة على صنع القرار ، مما يؤدي و ليس فقط إلى تقليل معدلات النجاح ، لكن أيضا خفض الدافع غلى العمل ، و خفض الروح المعنوية ، و خفض التفاعل و خفض معدل الشعور بالرضا .³⁶ و بالتالي فغياب مشاركة العنصر النسوي في عملية اتخاذ القرار يعد من سمات الثقافة التنظيمية التهميشية ، التي تسعى إلى تهميش دور العاملين بها ، خاصة النساء و إهمالهن و إغفال دورهن في العملية الإنتاجية ، باعتبارهن أهم الموارد البشرية التي تعول عليها المؤسسة ، و خاصة أن نسبة النساء قد تضاغت في الآونة الأخيرة ، و اقتحامهن جميع مجالات العمل . إذ ما زالت الثقافة تعتبر دور المرأة الوحيد في المجتمع هو أن تكون زوجة و أمًا ، و أن يكون مكانها الوحيد هو المنزل.

إذ نجد في أغلب مؤسساتنا باختلاف أنواعها سواء أكانت اقتصادية أو خدمية ... تقريبا كل مسؤوليها يشجعون المبادرة في اتخاذ القرار من طرف الرجال، و هذا ما يعكس النسبة الكبيرة للرجال المتواجدة في المناصب القيادية. غير أنه في بعض الحالات نجد أن النساء أنفسهن يتجنبن النجاح حتى لا يظهرن أقل أنوثة و أكثر تشبها بالرجال ، لأن أغليبتهن أنشأن اجتماعيا على أن يكن أقل صلابة و إصرار و مغامرة من الرجال ، و أكثر اتكالا على الرجال في إنجاز أعمالهن .³⁷

³⁶ -سلامة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 188 .

³⁷ -عثمان حمود لخضر ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2005 ، ص 198 .

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نجد أن المرأة الجزائرية تغيرت وظيفتها من العمل المنزلي إلى العمل في مختلف القطاعات المجتمعية، والذي تطور عملها تطورا ملحوظا بمرور الزمن، واكتسبت بذلك حماية قانونية منحها لها مختلف تشريعات العمل الوطنية، فعملت في جل المجالات بالرغم من مختلف المشاكل والصعوبات التي واجهتها وعرقلت مسيرتها الوظيفية، وقلصت من مجهوداتها وقدراتها كامرأة تساهم في بناء وتنمية المجتمع إلى جانب الرجل.

الفصل الرابع: المدير والإدارة المدرسية

تمهيد

أولاً: الإدارة المدرسية

1. مفهوم الإدارة المدرسية
2. خصائص ومكونات الإدارة المدرسية
3. نظريات الإدارة المدرسية الحديثة

ثانياً: مدير المدرسة

1. صفات مدير المدرسة وأهميته
2. مهام مدير المدرسة
3. مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية التعلمية، ولها أثر بارز في إنتاجه العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية، وإن تأثير المدرسة يصل إلى كل هذه العناصر، وأثناء قيامها بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض بسير عملها.

حيث شهدت الإدارة المدرسية بصفة خاصة مجموعة من التغيرات التي اتضحت أثارها واتساع مجالات العمل فيها والذي تغير دور مدير المؤسسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية والمتمثلة في المحافظة على المدرسة وضمان استمرارها إلى قيامه بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.

أولاً: الإدارة المدرسية

1- مفهوم الإدارة المدرسية:

تعريف محمد سليمان شعلان: " يعرف الإدارة المدرسية مجموعة العمليات التي بمقتضاها القوى الإنسانية المادية وتوجيهها وتوجيهها كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه وبها مسؤولية الجو المناسب والمناخ المناسب السليم ليؤدي المتدرسين مهامه بصورة حسنة وتشجيع الدارس والمدرسين إلى الإبداع والابتكار والإقبال عملهم بحماس وشعور بالمسؤولية من خلال تنظيم أوجه النشاطات الصفية واللاصفية والإشراف عليها وتوجيهها نحو تحقيق غايتها"¹

تعريف الزبيدي: " الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الصمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فردياً كان أو جماعياً من أجل حل المشكلات ومواجهة الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية الاجتماعية كما ينشدها المجتمع".²

تعريف حسن الحريري: " إن الإدارة المدرسية مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها".³

¹ -مصمودي زين الدين ، بعض معايير معلم المستقبل حالة المدرسة الجزائرية ، منشورات جامعة قسنطينة ، ب ط ، الجزائر ، 2004 ، ص164

² -الزبيدي سلمان عاشور ، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، ب د ن ، ب ط ، ليبيا ، 2001 ، ص79 .

³ -محمد جاسم محمد ، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطور العام ، دارالثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008 ، ص 25

" الإدارة المدرسية هي القادرة على إشراك جميع العاملين في السعي نحو تحقيق رسالة المدرسة" .
4

من التعريفات السابقة لبعض العلماء يمكن إستنتاج تعريف إجرائي للإدارة المدرسية " هي الجهود المبذولة و العمليات الوظيفية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة موجهة لتحقيق أهداف تربوية منشودة تتماشى وفقا للسياسة العامة للدولة كما تعتبر وسيلة يقوم من خلالها المدير وجميع العاملين بمجهودات لتحقيق أهداف المنظمة"

2- خصائص ومكونات الإدارة المدرسية :

2-1 خصائص الإدارة المدرسية: تعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية بهذا المفهوم ليست غاية في ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل المؤسسة ولا شك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها كما أصبحت الإدارة المدرسية تقوم على أصول علمية توجه العمل داخل المدرسة.

ولكي تتجح الإدارة المدرسية في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها لابد أن تتوفر لها الخصائص التالية:

- أ. أن تكون إدارة هادفة : بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية و التخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ب . أن تكون إدارة إيجابية : أي لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل تكون لها الدور القيادي الرائد في العملية التربوية.

4 Smith .william .f. Andrews richad.L .instructional l'eadership how

principals make a defference .USA.alexdoria , edvardes brothers,Inc 1989 p13

ت . أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستجيبة للمشورة الصادقة مدركة الصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون.

ث . أن تكون إدارة إنسانية : أي لا تتحاز إلى آراء ومذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل يجب أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون انحراف وبجدية، وأن تحرص على تحقيق أهدافها يفسر قصور أو مقالات .

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خاصية التقويم المستمر للعملية التربوية والتعليمية من قبل الإدارة المدرسية إن استخدام الوسائل المناسبة للتقويم سوف يمكن الإدارة المدرسية من مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة .⁵

2-2 مكونات الإدارة المدرسية: تضم مكونات الإدارة المدرسية ما يلي:

أ . المدخلات : وتتمثل المدخلات الإنسانية التي يعول عليها فيما تمتلك من أهمية القيام بالعمليات المحددة لها إضافة إلى المدخلات المادية من أموال وتجهيزات ومدخلات معنوية منسجمة مع قيم العمل.

ب . العمليات : وذلك بالقيام بالمهام والنشاطات التي يحتاجها النظام والتي تضمن تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات ويتمثل ذلك عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات .

ت . المخرجات : وتتمثل فيما ينتجه النظام من سلع أو خدمات ويعني هذا في النظام التربوي مدى تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها سواء أكان ذلك محسوب بإعداد الفرد من أو الذين اجتازوا الامتحان بنجاح أو مدى تحقيق الأهداف التي حددها المنهاج أو النشاط...إلخ

⁵ - عبد العزيز عطا الله المعاينة ، الإدارة المدرسية " دراسات نظرية وميدانية" ، المطبوعات الجديدة ، ط 1، الإسكندرية ، 1991، ص من 85 إلى 87 .

ث . التغذية الراجعة : وذلك بمقارنة مخرجات النظام مع ما هو محدد من أهداف وتحديد التفاوت بينهما الأمر الذي يحتم إجراء تعديلات في أي من مدخلات أو عمليات النظام بهدف الإقتراب من المعيار المستهدف لمخرجاته

3- نظريات الإدارة المدرسية الحديثة :

3-1 نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية : تهتم هذه النظرية بالعلاقات الإنسانية في العمل ومدى ترابط و إنسجام هذه العلاقات كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي القائد بل هي انعكاس للواقع المحيط يعنى ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من إتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد .⁶

3-2 نظرية الإدارة كعملية إتخاذ قرار :

إن القرار مركب للعملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي ينفذ بها القرار ويرى هيربرت سيمون أن التنظيمات الإدارية تقوم أساسا على عملية إتخاذ القرارات وإن لحصولها في الإدارة التعليمية لها أثر على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وأخرى تتعلق بالطريقة .

يقول سيمون أن عملية إتخاذ القرار تقوم على أساسين :

- ✓ مجموعة الحقائق والمعلومات وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختبار لبيان صدقها من عدمه.
- ✓ مجموعة القيم فهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بمهمة الاجتياز الأحسن أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.⁷

⁶ عريفج سامي سلطي ، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، د ط ، عمان، 2001 ، ص 25 .

⁷ -الفريجات غالب ، الإدارة والتخطيط التربوي " تجارب عربية متنوعة"، ب د ن ، ب ط ، 2000 ، ص 53 .

3-3 نظرية النظم : استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك برز استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية وتفسير هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسير الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي .

تقوم هذه النظرية على أساس أنها تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مراحل وعملياته ومخرجاته فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل أفراد النظام جماعته الرسمية وغير الرسمية الاتجاهات السائدة فيه التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها والسلطة التي يشتمل عليها.⁸

3-4 نظرية الاحتمالات أو الطوارئ : تؤكد هذه النظرية على الأسس التالية ليست هناك طريقة واحدة منح لتنظيم وإدارة المدارس. لا تتساوى جميع طرق التنظيم و الإدارة والفاعلية في ظرف معين إذ تعتمد الفاعلية على النمط للظرف المعين. أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁹

3-5 نظرية المكونات الأربعة:

يرى هالبين أن الإدارة التربوية لها أربعة مكونات هي :

العمل: وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية
المؤسسة التربوية : وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتحديد الوظائف وتقيوض السلطة والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.
العاملون: وهم الأفراد المنوط العمل في المؤسسة.

⁸ -محمد حسن العميرة ، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان، 2002 ،ص40 .

⁹ -جودت عزت العطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1،الأردن، 2001 ،ص 76 .

القائد التربوي : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹⁰

3-6 نظرية الأبعاد الثلاثة : إنطلقت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني للإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تحاول شرح الظاهرة الإدارية على أساس تطبيق منظم ومنفي لمعرفة ما يجب عمله للنهوض بالإدارة التعليمية وتحسين عملها وهي تؤكد على ضرورة معرفة محتوى الوظيفة المتمثل في مهارات الأداء التي يقوم بهارجال الإدارة التعليمية وبذلك نتكون هذه النظرية من 3 عوامل:

الوظيفة: تتحدد بالعوامل التالية:

✓ تحديد المشكلة ودراسة جوانبها

✓ إتخاذ القرارات

✓ تنفيذ ومراجعة القرارات

✓ فهم مدى إرتباط المشكلة بالمجتمع.¹¹

✓ **رجل الإدارة :** أول جوانب البعد هو طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية

وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها .¹²

لقد تناولت هذه النظرية في مجملها التركيز على العنصر الإنساني ومحاولة الرفع من الروح المعنوية لديه وهدف ذلك تحقيق إنتاجية عالية ورضا وظيفي لدى المرؤوسين . كما أننا نجد النظريات السابقة الذكر تنادي بالأخذ بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وسلك السلطة في الإدارة .

¹⁰ - عبد العزيز عطا الله المعاينة ، مرجع سابق ، ص 188 .

¹¹ - محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر ، ب ط ، عنابة ، 2006 ، ص 96

¹² - عبد العزيز عطا الله المعاينة ، مرجع سابق ، ص 176، 177 .

ثانيا : مدير المدرسة

مدير المدرسة هو القلب النابض والشريان الفعال الذي بسيره يكون الجسم صحيحا وبغيابه تصبح المؤسسة شبعا بلا روح وهو المسؤول الوحيد عن قيادتها وحسن سياستها وهو الرأس إن صلح واتزن صلحت المدرسة واستقام أمرها ، والمدير الناجح لا يعتمد في قيادة المدرسة على سلطان الوظيفة بل هو الذي يستغل حب المعلمين والتلاميذ وتقديرهم لشخصه في العمل على رفع شأن المدرسة وتمكينها من أداء رسالتها.¹³

1- صفات مدير المدرسة وأهميته :

1-1 صفات مدير المدرسة : مدير المدرسة قائد تربوي ملقاة على عاتقه مهام وواجبات لنجاح المدرسة في أداء رسالتها ، لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلا تأهيلا خاصا ، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة ، ويمكن حصر هذه الصفات بما يلي :

صفات شخصية : وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل :

- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها .
- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى القرار السريع ،
- أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيكلف معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها .
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى

الآخرين .

- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .
- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والعزم .
- توافر الخبرة في العملية التعليمية التعلمية إدارة و تدريسا مع بقية مؤسسات المجتمع .

¹³ -هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ،الأردن، 2006

- التحلي بجميع الصفات كالصبر والصدق والعدل والتواضع والتقوى .
- صفات مهنية : وهي صفات تجريدية مكتتبية بالتعليم و الممارسة ومنها :
- معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة .
- الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ، ومدى إرتباطها بأهداف وغايات المجتمع .
- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس .
- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.¹⁴

1-2 أهمية مدير المدرسة : إن للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية : المعلم ، الطالب والمنهاج ، وغير أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركنا رابعا لها ، وللإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة .

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية ، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه ، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها ، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى ، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع ، ويرى بعض التربويون أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين و التلاميذ ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين والمعلمين ، وهو دائما في المركز الرئيسي للعملية التعليمية ، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم

¹⁴ -واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص ص

الخطط المختلفة وتنفيذها ويعتبر مدير المدرسة موظفا مهنيا قبل أن يكون إداريا فهو عضو في نقابة المهن التعليمية ، يلتزم بدستورها وأخلاقياتها .¹⁵

2- مهام مدير المدرسة:

يمارس مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مهامه في المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني أو في المدرسة الأساسية المندمجة .

يكون مسؤولا عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري فيها ويخضع لسلطته جميع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمؤسسة . وهو مكلف بربط الصلة بالمدرسة الأساسية الاكاديمية التي تتبعها المؤسسة التي يشرف عليها ، ويمارس مهامه بالاتصال الدائم والمستمر مع مفتش التربية والتعليم الأساسي في المقاطعة وتحت رقابته ، وهو ملزم بالحضور الدائم في المؤسسة وبهذه الصفة يمكن أن يستحضر في أي وقت من النهار والليل ، يسهر مدير المدرسة الابتدائية على التربية الخلقية للتلاميذ ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والانضباط في المؤسسة وهو بهذه الصفة يضطلع بدور:¹⁶

أ-النشاطات البيداغوجية :

المادة 06 : تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو القيام فيها المهمة التربوية المنوطة بها .

المادة 07 : يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عما يلي :

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها .

¹⁵ -عابدين محمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2001 ، ص 89 .

¹⁶ -عبد الرحمان بن سالم ، المرجع المدرسي في التشريع الجزائري للمعلمين والمعاهد التكنولوجية للتربية والمركز الوطني ، والمراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية ، ط 2 ، ب س ، ص 209 .

- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيف الأقسام .
 - تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
 - وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة .
 - تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها .
 - وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين .
- المادة 08 :** ينسق المدير نشاطات أساتذة التعليم الأساسي المسؤولين عن المادة والأساتذة الرئيسيين للتعليم الأساسي .
- المادة 09 :** تدرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه اتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية .
- المادة 10 :** يتوجب على مدير المؤسسة أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص منها :¹⁷
- التدرج في تقديم الدروس وتسلسله .
 - تطبيق البرامج .
 - تواتر الفروض .
- المادة 11 :** يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ، وترشيدهم لعملهم .
- تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأساتذة .
 - تدون في بطاقة زيارة مرتبة ترتب في ملف معين .

¹⁷ -القرار رقم 175 ، يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية ، المؤرخ في 02 مارس 1991 ، ص 2 .

المادة 12 : يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجرى في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم بإستثناء تفتيش التثبيت الذي يقوم به لجان خاصة ، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور و يتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها .

المادة 13 : يشارك مدير المدرسة الأساسية في تنظيم الإمتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية

ب -النشاطات التربوية :

المادة 14 : يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعاب والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها .

المادة 15 : يجب أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ الموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن .

المادة 16 : ينبغي أن يهدف عمل المدير إلى إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون الجماعي واحترام الغير .

ويشجع المدير في هذا الإطار تطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وخصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لإزدهار التلميذ وإستقراره .

المادة 17 : ينبغي أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية والمقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي على التأكيد مما يلي :

- توفير الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلميذ .
- تظافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي .

المادة 18 : يرأس المدير مجلس التأديب ، ويسهر على تحقيق الهدف منه ، وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على إرتقاء التلاميذ وإزدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا .

المادة 19 : يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمنجزات التلميذ وفقا للشروط التي يجدها وزير التربية.

ج - النشاطات الإدارية :

المادة 20 : يتولى مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسية والمعلمين المستخدمين العاملين فيها .

المادة 21 : يتعين على مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة ، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة .

المادة 22 : يقوم مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني بتحديد قائمة بإحتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات المدرسية ومواد النظافة ، وتقديمها إلى الجهات المختصة وفقا للتنظيم الجاري العمل به .

يحول مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني سنويا تقرير إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضع المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم

د - النشاطات المالية :

المادة 26 : يكون مدير المدرسة الأساسية الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة ، وبهذه الصفة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات وتصنيفها ودفعها في حدود الاعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة .

- ويقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإدارات وتصنيفها واسترجاعها .

- ويكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإدارات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية .

المادة 27 : يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وفقاً لأحكام المرسوم رقم 90-49 .

المادة 28 : يجب على المدير بصفة الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات ويراقب التواريخ المرسوم رقم 90-49 .

المادة 29 : يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة ، ويقوم دورياً بمراقبة صندوق المال والعتاد .

المادة 30 : لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال المخزن إلا في حالات خاصة واستثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية .

المادة 31 : يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة ، ويقوم بالاشتراك معه الحساب المالي مجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية .¹⁸

3- مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :

يعتبر مدير المدرسة موجهها مقيماً ، حيث يحتل مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة ، هو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة ، بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه ، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلباً للتوجيه ، ولم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجرداً تسيير شؤون سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرداً المحافظة على النظام في مدرسته ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول

¹⁸ -- القرار رقم 175 ، مرجع سابق ، ص من 2 إلى 4 .

التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسدي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو¹⁹

إن الحاجة الماسة لزيادة فاعلية مدير المدرسة في مجال تحسين نوعية التربية في مدرسته ، وأشارت عدة نتائج هامة خاصة فيما يتعلق بالجانب الفني عن عمل مدير المدرسة ودوره في :

أ- مجال تحسين المنهج والتعليم وقد تضمنت :

- المساهمة في تحديد أهداف المنهج .

- المساهمة في تحديد محتويات المنهج ، توفير التسهيلات اللازمة لتغيير المنهج .

ب - أما فيما يتعلق بشؤون التلاميذ فتضمنت :

- تطوير سجلات للتعرف على ميول وقدرات التلاميذ .

- توفير خدمات إرشادية للتلاميذ .

- توفير خدمات صحية للتلاميذ.

ج - أما فيما يتعلق بشؤون الهيئة التدريسية فتضمنت :

- استقطاب المعلمين للمهنة .

- توفير فرص النمو للمعلمين وحثهم على ذلك .

ويمكن تحديد العلاقة بين مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي على النحو

التالي:

- إن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متمم ومكمل لدور المشرف التربوي ، فمدير

المدرسة أكثر التصاقا بالمعلمين والطلاب ، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاته كلها

ومتابعة تلبية هذه الحاجات .

أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد .

¹⁹ -رداح الخطيب وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، ط 2 . 1987 ، ص 151 .

- إن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة ويمكن تصنيف الحاجات المدرسية التي تتطلب إشرافا تربويا من قبل مدير المدرسة كما يلي :

أ - الحاجات التي تتعلق بالمعلم ومنها :

- معرفة طرق دراسة مشكلات التلاميذ و توجيهه ورعاية نموهم السوي .

- الوعي والمعرفة للأهداف التربوية .

ب - الحاجات المتعلقة بإتمام المنهج في الوقت المحدد وبفعالية منها :

- تحديد الأهداف وتوجيه العملية التربوية لتحقيقها على شكل نتائج سلوكية .

- تهيئة الفرص لزيادة تفاعل المدرسة بالبيئة المحلية من خلال الأنشطة اللاصفية .²⁰

²⁰ - أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ، دار الفكر العربي ، ب ط ، القاهرة ، 1987 ، ص 39 .

خلاصة:

أصبحت الإدارة المدرسية علما له أصوله ومناهجه يحتاج إلى توفير صفات وخصائص جسمية وعقلية ومهنية، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية ، وحيث أن لكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه المدير هو أمين المدرسة المسؤول عن تنظيم العمل الجماعي وتشجيع كل من معلم وهيئة التدريس بالمدرسة وتوافر الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة .

الفصل الخامس: الإجراءات التحضيرية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. المنهج
3. التقنيات المستعملة للدراسة
4. طريقة انتقاء مجتمع البحث
5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
6. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
7. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
8. الإستنتاج العام

خلاصة

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة وطرح الجوانب التي لها صلة بالموضوع ، نأتي هنا للجانب الميداني للدراسة والذي يعد أهم جانب حيث قمنا بتصوير منهجي للدراسة الميدانية ، وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي والطرق المنهجية المتبعة في البحث السوسيولوجي، من أجل تسهيل ووضوح البحث ، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عناصر : أول عنصر كان متعلق بمجالات الدراسة ، وتشمل هذه المجالات المجال البشري والمجال الزمني والمجال المكاني ، ثم تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وكذا الأدوات التي استعنا بها في الدراسة ، ومن ثم تطرقنا إلى كيفية انتقاء مجتمع البحث و استعملنا المسح الشامل للدراسة و قمنا بعرض وتحليل نتائج الفرضيات وصولا الي الاستنتاج العام .

1-مجالات الدراسة

عند تناول أي دراسة سوسيولوجية لا بد من تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، التي تعتبر من الخطوات المتناولة في الجانب التطبيقي للدراسة.

أ/ المجال المكاني:

تتم الدراسة بالمؤسسات التربوية التابعة لمدينة الأغواط بحيث اتجهنا الى مديرية التربية لكي نأخذ منها مواقع المدارس الابتدائية، ولقد تم استحداث مديرية التربية لولاية الأغواط سنة 1974 واتخذت من ثانوية الغزالي مقرا لها في البداية، ثم متوسطة حسيبة بن بوعلي بشارع الدكتور سعدان بغي الصنوبر، قبل نقلها إلى مركز التوجيه حاليا، وهي موجودة بالمقر الحالي بغي الواحات الشمالية منذ سنة 1989¹.

بعد ما قمنا بإحصاء عدد المدارس الابتدائية لمدينة الأغواط والتي كان عددها 73 مدرسة، استثنينا المدارس التي يديرها مدراء ذكور، وأبقينا على المدارس التي تديرها المديرات بحيث وصل عددها إلى 40 مدرسة ابتدائية وهي كآلتي:

¹ : من موقع مديرية التربية والتعليم بالأغواط <http://www.delaghout.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/06/01

جدول رقم (8): يوضح مواقع المدارس الابتدائية التي إدارتها من طرف المديرات

موقع الابتدائية	الهاتف	المدير	المؤسسة
المعمورة بستان	0 29 13 18 15	وردية بن لحبيب	محمد رزوق
حي أحمد شطة	0 29 10 41 88	علالي فاطمة الزهراء	مخلوفي بلقاسم
ساحة بن باديس	0 29 10 88 56	خديجة مرفوعة	محبوبي الحاج
حي باستور	0 29 12 78 48	عبدي فتيحة	خديجة أم المؤمنين
حي باستور	0 29 12 75 23	عطية عائشة	مبارك المليي
وسط المدينة	0 29 10 14 55	جقيدل أسماء	أحمد شطة
حي الواحات الشمالية	0 29 11 05 97	فاطمة الزهراء مقعمر	علال بارودي
حي الواحات الشمالية	0 29 11 02 37	نجاة سماحي	شوشة البوطي
حي المحافير	0 29 12 85 12	حفاصي غنية	هلالبة عبد الرحمان
حي 482 سكن	0 29 10 97 84	حدة قرقاز	محمد قلوزة
حي أول نوفمبر	0 29 10 31 17	خيرة شعرانة	محمد قورين
حي أحمد بن سالم	0 29 14 23 30	ميزورة عائشة	قنان قدور
	0 29 14 23 07	العدي مسعودة	جريدان الأزهري
حمدة الأغواط		قاوي نعيمة	هلوب السائح
حي الواحات الشمالية	0 29 06 11 16	شوشة إيمان	أحمد بن سالم لعروسي
حي الصادقية	0 29 11 86 54	مريم بن مسعود	محمد أوباتي
وسط المدينة	0 29 10 86 13	فاطمة الزهراء قنان	حبيب شهرة
برج السنوسي	0 29 12 01 74	بن لحبيب هجيرة	محمود بن حميدة
حي الشطيط	0 29 11 84 69	شبيبي يمينة	دالي براهيم
حي المعمورة	0 29 10 05 94	حجوجة فاطمة الزهراء	الطاهر دني
حي قصر البرائم	0 29 11 83 11	مكي السيدة	علي بوزياني
الجهة الجنوبية	0 29 11 83 40	الناقاة سمر	الطاهر بلحوت
حي الشطيط الغربي	0 29 11 83 26	حشاني حميدة	حراث عبد القادر

بورنان عبد المالك	حميدات نعيمة	0 29 10 04 86	حي المجاهدين
خميلي علي	خشبة فاطمة	0 29 14 93 56	حي الوئام
1نوفمبر 1954	فضيلة شعراني	0 29 14 55 60	حي السبانيول
8ماي 1945	شولي فاطمة	0 29 10 04 85	حي 80 سكن تساهمي
محمد بوعامر	بن مصطفى دحو فاطمة	0 29 14 99 42	حي الوئام
ابن الطيب إبراهيم	بومدين مليكة	0 29 11 45 00	حي الوئام
بن قانة قدور	شتيح نجوى	0 29 11 48 00	
شعبي سعد	حفيظة شبيبي	0 29 12 00 55	حي برج السنوسي
دهينة بن مخلوف زقيني	فتيحة بودربالة	0 29 14 94 29	حي المصالحة
تيشوش عبد القادر	روان مريم	0 29 11 04 50	حي 741 سكن
دهينة أبوبكر	خيرة بوزيان	0 29 13 72 83	حي 834 سكن
بوقنفودة العلمي	معزوز جميلة	0 29 11 48 46	بجوار ثانوية حمدي قدور
بوقرين علي	توميات نعيمة	0 29 11 53 13	حي الوئام الأغواط
صغير الطاهر	سعاد شوشة	0 29 12 52 37	حي 1200 سكن
كزواي عطاء الله	بوداود فاطمة		
النور الخاصة	يعقوبي خديجة		

المصدر : من موقع مديرية التربية والتعليم بالأغواط <http://www.delaghouat.dz/>

ب/ المجال البشري:

إن محور هذه الدراسة هو معرفة دور التمكين في تحسين أداء المديرات وفي مجال اتخاذ القرارات وخصوصا فيما يتعلق بالمرأة الإطار، أي تحسين المؤهلات الشخصية وتحقيق طموحات المرأة الإطار المتمثلة في مديرة المدرسة الابتدائية، وكذا في معرفة مدى الثقة بينها وبين الموظفين داخل الإدارة التربوية. لذلك كنا سنقوم بالدراسة على مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط.

ج/المجال الزمني:

لقد مر هذا البحث بعدة مراحل ابرزها ثلاثة مراحل حيث أننا قمنا في كل مرحلة بتحديد جانب من جوانب الدراسة، ولقد مر البحث على تغييرات قبل أن يصل إلى ما هو عليه حيث اخترنا موضوع الدراسة بداية من شهر اكتوبر 2019 وبعد التأكد من أن موضوع الدراسة قابل للتنفيذ و قمنا بالمقابلات الاستكشافية حول الموضوع ، وكذا بعد الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية وقبول المشرفة على الاشراف على هذا الموضوع، بدأنا في المرحلة الثانية بداية من شهر جانفي بحيث بدأنا بجمع القراءات والكتابات المتعلقة بموضوعنا ، و قد تم فيها إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال المراجع والدراسات السابقة والكتب والمجلات والاطروحات ومواقع الانترنت..الخ. اما المرحلة الثالثة فقد بدأت في بداية شهر مارس بحيث تمت فيها التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمتمثل في الإطار الزمني والبشري والمكاني وكذا منهج الدراسة والادوات المستخدمة لذلك والعينة المختارة وقد توقفنا عند التصور المنهجي للدراسة الميدانية.

2-المنهج:

في دراستنا هذه المتمحورة حول موضوع واقع التمكين الإداري للمرأة الإطار استخدمنا المنهج الكيفي من أجل " فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي سيتم جمعها أو السلوكيات التي تتم ملاحظتها"². أما المنهج الثاني الذي سنتبعه في دراستنا فهو المنهج الكمي، الذي سيسمح لنا بـ: " قياس الظاهرة موضوع الدراسة" من أجل حصر المعطيات وتكميمها بما يتناسب ومتطلبات البحث.

² موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية : ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ,دار القصة، ب ط ،

الجزائر، 2004،ص100

كما سنعتمد في هذه الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتسهيل عمليات جمع وتفريغ ومعالجة وتبويب البيانات الكمية للدراسة وفي ربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض. لأنه يقوم بجمع كل الأساليب التي يستخدمها الإحصاء الوصفي بطريقة رقمية تسهل للباحث تفريغ أسئلة الاستمارة بطريقة رقمية وسهلة دون الاعتماد على الطرق اليدوية التي تستهلك الوقت ومتعبة.

3- التقنيات المستعملة للدراسة:

أ-المقابلات الاستكشافية: لها وظيفة رئيسية وهي تبيان جوانب من الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه، والوصول بهذه الطريقة إلى تكملة مجالات العمل التي تكون قراءاته السابقة قد أظهرتها ولهذا فقد أجرينا مقابلة مع بعض أساتذة التخصص من أجل معرفة تحديد بعض معالم موضوعنا والمتمثلة في معرفة ما إذا كان هذا الموضوع في صميم التخصص وكذلك تحديد متغيرات الدراسة إضافة إلى ذلك إجراء مقابلة مع المشرفة من أجل معرفة ما إذا كان هذا الموضوع مناسب للدراسة وفي تحديد الجانب المنهجي للدراسة وكذلك لقبوله لهذا الموضوع.

ب-الاستبيان : يعرف الاستبيان على أنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ، و يتم توزيع الاستبيانات إما عن طريق البريد ، أو عبر الهاتف ، أو بالمقابلة الشخصية ، أو تسلم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها .³ حيث يعتبر الاستبيان أو الاستمارة البحثية التقنية الأكثر شيوعاً للتقصي العلمي في ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية، إذ يركز التحقيق بواسطة الاستمارة على طرح سلسلة من أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة. وفي بحثنا هذا كنا سنقوم بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من طرف الأستاذة المشرفة ومن طرف بعض

أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص181. ³

أساتذة التخصص من أجل معرفة مدى صحة وسلامة الأسئلة وعدم غموضها وسهولة استيعابها والإجابة عنها بأجوبة بسيطة وواضحة وقصيرة لكي تساعدنا في تفرغها في الجداول.

بما أن مجتمع البحث على قدر كبير من الوعي ويعتبر من النخبة لأنه يمثل المرأة الإطار فقد كنا سنستعين بالاستبيان لجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة عن طريق تسليمها باليد لمديرات المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط للإجابة عليها.

4- طريقة انتقاء مجتمع البحث:

إن اختيار مجتمع بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج متشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، لذلك في اختيارنا لمفردات البحث قمنا بأسلوب المسح الشامل إذ يعبر عن المعطيات التي يتم جمعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانياً، ويتم تكوين المسح الشامل إما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الإحصائي، وهي المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث. وبما أن مجتمعنا متكون من النساء الإطار فقد كان عدد مجتمعنا هو 40 مفردة، لذلك قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث. ولهذا فإن اختيارنا لمجتمع البحث قد كان كالآتي:

- مجتمع البحث: 73 وهي موزعة كالآتي:

- المدراء ككل 73 - المديرين 33 - المديرات 40

$$73 - 33 = 40 \text{ مفردة}$$

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين الأقدمية وابتكار طرق عمل جديدة

المجموع	ابتكار طرق عمل جديدة لأداء المهام الوظيفية		الأقدمية في العمل	
	لا	نعم	التكرار	النسبة
15	03	12	التكرار	أقل من 5 سنوات
%100	%20	%80	النسبة	
14	04	10	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
%100	%28.5	%71.5	النسبة	
11	06	05	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100	%54.5	%45.5	النسبة	
40	13	27	التكرار	المجموع
%100	%32.5	%67.5	النسبة	

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 67.5% والتي تمثل علاقة الأقدمية بابتكار طرق عمل جديدة لأداء المهام الوظيفية بحيث نجد أعلى نسبة هي 80% والتي ترى فيها المبحوثات لأقل من 5 سنوات خبرة أنهم يبتكرون طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية. وأقل نسبة هي 32.5% والتي لا تقوم فيها المبحوثات بابتكار طرق عمل جديدة لأداء المهام الوظيفية، بحيث سجلت أعلى نسبة 54.5% والتي ترى فيها المبحوثات لأكثر من 10 سنوات خبرة، في أنهم لا تبتكرون طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية.

• تحليل نتائج الفرضية الأولى:

- بناء على تحليل نتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية:
- ◆ أن الأقدمية تؤثر في أداء المهام الوظيفية للمرأة الإطار، بحيث أن التمكين الإداري للمرأة يكون أكثر كلما قلت سنوات الاقدمية لأن المرأة الحديثة التوظيف في المجال تهتم أكثر بخلق فرص للتطور والابداع وابتكار طرق عمل جديدة لأداء المهام الوظيفية.
 - ◆ أن المرأة الإطار تعمل على تلبية متطلبات العمل الأساسية للوظيفة لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل.
 - ◆ أنه تحقق متطلبات الاساسية للوظيفية الغير متوفرة بطرق مبتكرة والمتمثلة في الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة في ابداء الرأي من طرف الموظفين والاساتذة وخصوصا فيما يتعلق بالمهام الخاصة بالمدرسة.
 - ◆ نرى أن معظم المبحوثات لا تتوافق وظيفتهم مع المسؤوليات الموكلة لديهم وذلك حسب رأيهم أن وظيفة المديرية تحتاج إلى جهد ووقت أكثر وخصوصا أن المرأة لديها ارتباطات شخصية ومسؤوليات خاصة التي تتطلب منها جهد أكثر ووقت أكثر.
 - ◆ نجد أن معظم المبحوثات يقمن بمهام غير مطلوبة منهن لكنها تساعد في تحقيق أهداف المدرسة، وذلك أن المديرية الناجحة هي التي تقوم بإبراز مكانتها وقدراتها الشخصية، وأن نجاح المدرسة هو بنجاح المدير القائد.
 - ومنه نستنتج أن التمكين الإداري للمرأة الإطار يؤثر على ادائها الوظيفي داخل المؤسسة التربوية

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم (10): يوضح علاقة الأقدمية باستشارة الموظفين والاساتذة في الأمور الخاصة بالمدرسة

المجموع	استشارة الموظفين والاساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة قبل تنفيذها		الأقدمية في العمل	
	لا	نعم	التكرار	النسبة
14	01	13	أقل من 5 سنوات	التكرار
%100	%7.2	%92.8	النسبة	
14	04	10	من 5 إلى 10 سنوات	التكرار
%100	%28.5	%71.5	النسبة	
12	10	02	أكثر من 10 سنوات	التكرار
%100	%83.4	%16.6	النسبة	
40	15	25	المجموع	التكرار
%100	%37.5	%62.5	النسبة	

يوضح الجدول أعلاه علاقة الأقدمية باستشارة المبحوثات للموظفين والاساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة قبل تنفيذها، بحيث كانت أعلى نسبة هي 62.5% والتي ترى فيها المبحوثات أنها تستشير الموظفين والاساتذة بحيث كانت أعلى نسبة هي 92.8% والتي ترى فيها المبحوثات لأقل من 5 سنوات خبرة أنهن يستشرن الموظفين والاساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة قبل تنفيذها. وأقل نسبة هي 37.5% والتي لا تستشير فيها المبحوثات الموظفين والأساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة، بحيث سجلت أعلى نسبة فيها

83.4% والتي ترى فيها المبحوثات لأكثر من 10 سنوات خبرة، في أنهن لا يستشرن الموظفين والاساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة قبل تنفيذها.

• تحليل نتائج الفرضية الثانية:

بناء على تحليل نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ◆ نجد أن معظم المديرات علاقتهم بالموظفين والموظفات والاساتذة والاستاذات علاقتهم جيدة خصوصا المديرات ذات الأقدمية والخبرة في المجال التربوي.
- ◆ نجد أن معظم المديرات ذات أقل أقدمي وخبرة يشاركن الموظفين والموظفات والاساتذة والاستاذات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة وذلك لأنهم أقل خبرة في المجال التربوي لذلك يشاركن الاقدم من الاساتذة والموظفين في القرارات الخاصة بالمدرسة بحكم خبرتهم المهنية.
- ◆ نجد أن معظم المديرات يساعدن الموظفين والاساتذة على حل مشاكل ذات الصلة بالمؤسسة، وذلك لأن تلك المشاكل تؤثر في المدير في حد ذاته، لأن الادارة التربوية تحمل المسؤولية للمدراء والمفتشين فيما يخص المشاكل التربوية، مثل الغيابات المتكررة، أو التسرب المدرسي، أو الرسوبات المتكررة، وكذا في امتحان التعليم الأساسي.
- ◆ نجد أن المديرات الأقل اقدمية يتحن للموظفين والموظفات والاساتذة والاستاذات فرص للإبداع وابرار مهاراتهم، وذلك بأنهم يواكبن التغييرات والاصلاحات التربوية، بعكس المديرات ذات الاقدمية، فهن يفضلن العمل على وتيرة مستقرة ومنتظمة ولا يفضلن التغيير.
- ◆ نجد أن المديرات يتقهنن الموظفين والموظفات في العطل المطلوبة من طرفهم ن وكذا التسامح في حالة التأخر عن العمل وتقبل الاعذار الشخصية والتغاضي عن الاخطاء المتعلقة بالعمل، وذلك لأن هذا الأمر يؤثر على المدرسة، أي كلما كان المدير قريبا من الموظفين ويهتم بمشاكلهم الشخصية فإنه يجد الود والتقرب من موظفيه واساتذته، لذلك

يتفهم الموظفون ويدعمونهم ولا يتعاملون معهم بشخصية جامدة، وكذلك بحكم أن المرأة أكثر عاطفية والشعور بالجانب النفسي للموظفين لذلك تتغاضى عن الأخطاء.

ومن هنا نستنتج أنه للتمكين الإداري للمرأة الإطار أثر في تعزيز الثقة والحرية بينها وبين الموظفين داخل الإدارة المدرسية.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم (11): يوضح علاقة زيادة المعارف والمهارات وتبادل المعلومات والخبرات مع

المجموع	تعملين على زيادة معارفك ومهاراتك المرتبطة بالوظيفة في وقتك الخاص		تتبادلين المعلومات والخبرات مع زميلاتك وزملائك المديرات والمدراء	
	لا	نعم	لا	نعم
22	04	18	التكرار	نعم
%100	%18.2	%81.8	النسبة	
18	13	05	التكرار	لا
%100	%72.2	%27.8	النسبة	
40	17	23	التكرار	المجموع
%100	%42.5	%57.5	النسبة	

الزملاء

يلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي 57.5% والتي تمثل رأي المبحوثات في أنهن تعملن على زيادة معارفها ومهاراتها المرتبطة بالوظيفة في وقتها الخاص بحيث سجلت أعلى نسبة ب 81.8% والتي تصرح فيها المبحوثات بأنهن تتبادلن المعلومات والخبرات مع زميلاتهن وزملائهن المديرات والمدراء، في المقابل 42.5% من اللواتي لا تعملن على زيادة معارفهن ومهاراتهن

المرتبطة بالوظيفة في وقتهم الخاص بحيث سجلت أعلى نسبة ب 72.2% والتي تصرح فيها المبحوثات بأنهن لا يتبادلن المعلومات والخبرات مع زميلاتهن وزملائهن المديرات والمدراء.

• تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

بناء على تحليل نتائج الفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

◆ نجد أن معظم المبحوثات يؤكدن على أن المدرسة قد ساهمت في تحسين مهامهم الوظيفية وتحسين قدراتهم المهنية.

◆ كما نجد أن معظم المبحوثات عملن على زيادة معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة على حساب وقتهم الخاص، وذلك لأن مواكبة التغييرات الحاصلة في المجال التربوي تفرض على المديرات أن يقمن بتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل أن تكون مدرستهم من المدارس التي يضرب بها المثل.

◆ معظم المبحوثات يقمن بتطبيق مقترحاتهم في العمل بطريقة بناءة ونشطة وبطريقة المشاركة وذلك لكي يكسبن ود الموظفين والموظفات والاساتذة والاستاذات ولا يقعن في مشاكل معهم.

◆ نجد أن معظم المبحوثات يتبادلن المعلومات والخبرات مع زملائهم وزميلاتهم المدراء والمديرات وذلك من خلال اللقاءات والندوات التي تقوم بها مديرية التربية في كل أسبوع تقريبا وذلك من أجل أن يكتسب المدير المعارف المتجددة والمتعلقة بالمجال التربوي.

◆ نجد أن المديرات قد حققن نوعا ما اهدافهن الشخصية في المدرسة، وأنهن يسعين أكثر لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية باعتلاء مناصب أكثر.

• ومنه نستنتج أنه لا يؤثر التمكين الإداري للمرأة الإطار في تحسين المؤهلات الشخصية للمرأة وتحقيق طموحاتها في المؤسسة التربوية، أي أن المرأة الإطار والمتمثلة في

المديرة تفكر في طموحات أكثر ومناصب اعلى من مديرة وحتى مفتشة، بل يفكرن في الوزارة والرئاسة.

8- الاستنتاج العام

من خلال ما سبق وبناءا على تحليل نتائج الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- ◆ أن دور القائد أو المشرف لا ينحصر فقط على كونه مسؤول على مجموعة من الناس لكنه أيضا نجده مسؤولا عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيء للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين فيجب عليه أن يتمتع بسمات تجعله مميذا وقادرا على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لكل من مرؤوسيه ومرؤوساته. ⁴
- ◆ نجد أن المرأة الإطار تعمل على تلبية متطلبات العمل الأساسية للوظيفة لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل، وكذا تحقيق متطلبات الاساسية للوظيفية الغير متوفرة بطرق مبتكرة والتمثلة في الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة في ابداء الرأي من طرف الموظفين والاساتذة وخصوصا فيما يتعلق بالمهام الخاصة بالمدرسة.
- ◆ نرى أن معظم المبحوثات لا تتوافق وظيفتهم مع المسؤوليات الموكلة لديهم و ذلك حسب رأيهم أن وظيفة المديرية تحتاج إلى جهد ووقت أكثر وخصوصا أن المرأة لديها ارتباطات شخصية ومسؤوليات خاصة التي تتطلب منها جهد أكثر ووقت أكثر ، فهذه الفروق الموجودة بين الجنسين هي التي تجعل الكثير من النساء يعزفن عن الوجود بالمناصب القيادية ، يفضلن العمل التنفيذي، لأنه يعفيهن من تحمل المسؤولية، و ذلك للتفرغ لمسؤولية المنزل، رغم تفوقهن العلمي، إذ نجد أغلب الإناث تقريبا حاصلات على الشهادات الجامعية ⁵ و هذا التراجع عن المناصب القيادية قد يعود للمرأة في حد ذاتها كما أسلفنا سابق و

4 - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 183 .

5 - جهيدة زرزوني ، مرجع سابق، ص 88 .

يعود أيضا إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع ، لأن القيم و العادات القديمة لا تختفي مرة واحدة ، و إنما تزول تدريجيا ، لذا نجد بعض الرجال ينظرون بسلبية للمرأة الموجودة في المناصب القيادية، لذا يجب على المرأة المشرفة أن تكون كالرجل المشرف الذي كان لزاما عليه أن يراعي حالة المرأة البيولوجية و النفسية ، التي كانت مدعمة من طرف القانون ، كمنحها عطلة الأمومة ... و غيرها من الامتيازات ، فإذا يجب عليها في معاملتها لمرؤوسيتها أن تراعي عدم الاهتمام بأخذ الصدارة و الأولوية في كل شيء على رفاقها في نفس المستوى ، و أن تتجنب السلوكيات الغير لائق، التي تفهم ضدها و ليس لصالحها ، كما يجب عليها أن تعرف كيف تتعامل مع مرؤوسيتها فلا تأخذ كل سلوكياتهم و تصرفاته بحساسية و سلبية ، و تأخذها مأخذ الجد ، لكن عليها أن تحاول اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك التصرف ، كما لا يجب عليها أن تعتبرها قضية شخصية ، فتخلق بذلك جوا من الصراع و التوتر داخل المؤسسة لكن عليه فقط أن تقول أن هذا السلوكيات تتعارض مع أهداف المؤسسة ، مما يؤثر على أدائها سلبا ، كما أنه في المقابل أن لا تقبل أي سلوك وقح و غير لائق ، و إن لم يكن له تأثير سلبي على الأداء .

- ◆ نجد أن معظم المبحوثات يقمن بمهام غير مطلوبة منهن لكنها تساعد في تحقيق أهداف المدرسة، وذلك أن المديرية الناجحة هي التي تقوم بإبراز مكانتها وقدراتها الشخصية، وأن نجاح المدرسة هو بنجاح المدير القائد، وذلك عن طريق أن يكن قدوة في سلوكهم وأدائهم وأفعالهم، مما يعكس جدارتهم وصلاحيتهن لمناصب القيادة.
- ◆ نجد أن معظم المديرات يساعدن الموظفين والاساتذة على حل مشاكل ذات الصلة بالمؤسسة، وذلك لأن تلك المشاكل تؤثر في المدير في حد ذاته، لأن الإدارة التربوية تحمل

المسؤولية للمدراء والمفتشين فيما يخص المشاكل التربوية، مثل الغيابات المتكررة، أو التسرب المدرسي، أو الرسوبات المتكررة، وكذا في امتحان التعليم الأساسي.

◆ نجد أن المديرات يتفهمن الموظفين والموظفات في العطل المطلوبة من طرفهم ، وكذا التسامح في حالة التأخر عن العمل وتقبل الاعذار الشخصية والتغاضي عن الاخطاء المتعلقة بالعمل، وذلك لأن هذا الأمر يؤثر على المدرسة ، أي كلما كان المدير قريبا من الموظفين ويهتم بمشاكلهم الشخصية فإنه يجد الود والتقرب من موظفيه واساتذته، لذلك يتفهمن الموظفين ويدعمونهم ولا يتعاملون معهم بشخصية الجامدة ، وكذلك بحكم أن المرأة أكثر عاطفية والشعور بالجانب النفسي للموظفين لذلك تتغاضى عن الاخطاء، "لأن المناصب القيادية في الوقت الحالي مرتبطة بالنجاحات الشخصية في العمل".⁶

⁶ -- سلامة عبد العظيم حسين ،مرجع سابق، ص 191 .



الخاتمة:

تأثر خروج المرأة للعمل بعوامل عدة منها ما هو ديني و ثقافي واجتماعي واقتصادي، ولقد حفظت جميع الأديان السماوية حقوق المرأة، وكرمتها، فهي الأم والأخت والزوجة والابنة، ومن أولى مسؤولياتها تربية الأطفال، التربية الصالحة، والتي تؤهلهم للانخراط في المجتمع، وأن يكونوا أعضاء نافعين به، ولقد كانت مشاركة المرأة في البداية تنحصر على الأعمال اليدوية، ومشاركة زوجها العمل في الحقول الزراعية، ولكن مع تغير الأحوال الاقتصادية، وزيادة أعباء الحياة، ورغبة المرأة في أن تشعر بذاتها وكيونتها، نزلت سوق العمل، وبدأت العمل في التربية والتعليم والتمريض، وتنوعت الوظائف التي شغلته، وظلت بعض أنواع الوظائف حكراً على الرجل إما لأن مهامها ومسؤولياتها تتطلب قدرات بدنية لا تتوفر في المرأة أو لأن المجتمع يحد من اشتراك المرأة فيها في بعض الوظائف وهناك وظائف تعاني من نظرة المجتمع الدنيوية لها.

انطلاقاً من كل ما تم التطرق إليه من الدراسة حول واقع التمكين الإداري للمرأة الإطار في القطاع التربوي، والذي حاولنا فيه توضيح قيادة المرأة في المؤسسات التربوية، يتبين بشكل لا بأس فيه أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإدارية لأي مؤسسة تربوية فخروج المرأة للعمل خارج بيتها يجعلها تتحمل ما يترتب عن هذا القرار من تبعات ونتائج من الناحية الأسرية والناحية المهنية فالمرأة في محاولتها للتوفيق بين الحياة الأسرية والحياة المهنية تسلك طريقاً شاقاً وصعباً.

قائمة المرادف

قائمة المراجع:

الكتب:

أ-الكتب باللغة العربية:

1. أحمد أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، ط3، القاهرة، 1999.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصر)، ب د ن، ب ط، مصر، 2000 .
3. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء ، ط 1 ، الأردن ، 2011
4. احمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، دار الفكر العربي ، ب ط ، القاهرة ، 1987.
5. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 .
6. السعدي الغول السعدي، مناهج البحث : العينات وانواعها ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ب س .
7. الفريجات غالب، الإدارة والتخطيط التربوي " تجارب عربية متنوعة"، ب د ن ، ب ط ، 2000.
8. الزبيدي سلمان عاشور، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، ب د ن ، ب ط ، ليبيا ، 2001 .
9. بسام العسلي، المجاهدة الجزائرية والإرهاب الاستعماري، ج 13، دار النقاش ، ط2، بيروت ، 1986،
10. جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل تطبيقي -، دار النهضة العربية، بيروت 1986 .
11. جودت عزت العطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2001.
12. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم ، ب ط ، بيروت ، 2008.
13. هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن، 2006.
14. واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 .
15. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، ط3 ، الأردن ، 2009 .
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع المرأة ، المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، مصر ، 1998

17. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ، ط1، بيروت، 2005 .
18. كاميليا عبد الفتاح ، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ب ط ، مصر، 1972
19. مالك بن نبي ، بين الرشاد والتهيه ، دار الفكر المعاصر ، ب ط ، لبنان ، ب س.
20. ماجد محمد الشمدين ، معجم العلوم التربوية ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2010
21. محمد حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ب د ن ، ط1 ، الأردن ، ب س.
22. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، ب د ن ، ب ط ، الأردن ، 2006.
23. محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، ب.ط، الجزائر، 1992 .
24. مصمودي زين الدين ، بعض معايير معلم المستقبل حالة المدرسة الجزائرية ، منشورات جامعة قسنطينة ، ب ط ، الجزائر، 2004 .
25. محمد حسن العميرة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان ، 2002.
26. محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر ، ب ط ، عنابة ، 2006 .
27. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية : ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، دار القصبة ، ب ط ، الجزائر، 2004 .
28. محمد جاسم محمد ، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطور العام ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008 .
29. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002.
30. عثمان حمود لخضر ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2005 .
31. عبد العزيز عطا الله المعايطه ، الإدارة المدرسية " دراسات نظرية وميدانية"، المطبوعات الجديدة ، ط1، الإسكندرية ، 1991.
32. عريفج سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، ب ط ، عمان، 2001
33. -عابدين محمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2001 .
34. عبد الرحمان بن سالم، المرجع المدرسي في التشريع الجزائري للمعلمين والمعاهد التكنولوجية للتربية والمركز الوطني ، والمراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية ، ب د ن ، ط 2 ، ب س .

- 35.** عبد الرحمان الهيجان، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، معهد الإدارة العامة بجامعة الرياض، 1993.
- 36.** علي أحمد عبد الرحمان عناصر ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2006.
- 37.** عطية أفندي، تمكين العاملين (مدخل التطوير والتحسين المستمر)، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة، 2003.
- 38.** عباس محمود عوض، رشاد صالح دمنهوري: علم النفس الاجتماعي - نظرياته وتطبيقاته-، دار المعرفة الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 39.** عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ب د ن ، ط 2 ، الأردن ، 2001.
- 40.** عبد القادر جغلول وآخرون ، المرأة الجزائرية ترجمة: سليم قسطون، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1983
- 41.** علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 42.** فرانس فانون ، سوسيولوجية الثورة ، ترجمة : دوقان قرقوط ، دار الطليعة ، ط1 ، بيروت ، 1970.
- 43.** فاروق عبد الحميد فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان ، 2005 .
- 44.** رداح الخطيب وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، a ط 2 . 1987.
- 45.** رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، البازوري ، ب ط ، عمان ، 2008
- 46.** راوية حسن، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 47.** سلامة عبد العظيم حسين ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط 1 ، لبنان ، 2005.
- 48.** سليمان حامد، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 49.** سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، ب د ن ، ب ط ، مصر ، 2005.
- 50.** يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب ط ، القاهرة ، 2006 ،

1. EI Gharibi , Alger : edition chihab ,1996
2. Encyclopedia Universali corpus 7 ,paris ,1993,
3. KLK.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000 .
4. Jean ; **Gestion des ressources humaines** ;librairie vuibert , paris ,13éd , 2005
5. Robet,J,**Empowerment expectation and the psychological**, contract-managing the dilemmas:journal of socio-economic,North Holland ,Vol 2.
6. Bruno Jarrosson ,**100 ans de management**, Dunod Paris2000
7. BERGERON ;et autre : **les aspects humains de l'organisateur** . gaetan morin Canada .1980
8. Souad Khoudja , **A Comme Algérienne** , E N A L , Alger , 1991.
9. Dahbia Adrous , **Ihonneus face au Travail des femme en Algérien** , histoire perspective méditerranéennes .lharmattan .1989
- 10.Smith .wiliam .f. **Andrews richad.L** .instructional l'eadership how principals make a defference .USA.alexndaria , edvardes brothers,Inc 1989
- 11.Hélène Vande veld , **dailliere Femmes Algériennes a travers la condition féminine dans la constatations puis L Independence** , office des publication universitaire, édition 140 , Alger. 1980

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بثينة العبيدين ، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة رسالة ماجستير :كلية الإقتصاد ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2004.
2. جهيدة زرزوني، **الوضع السوسيو مهنية للمرأة الإطار**، الإطارات الصناعية و شروط تكوين نخبة حديثة ، مركز البحث في الأنثروبولوجيا و الثقافة ، وحدة الرغبة ، الجزائر ، 2005.
3. مصطفى عوفي ، **الأوضاع الاجتماعية وانعكاساتها على المرأة العاملة**، رسالة ماجستير :علم اجتماع التنظيم والتنمية، جامعة قسنطينة، 1994 .
4. مانع عمار، **العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة في الجزائر**، رسالة الماجستير: علم الاجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، ب ط ، قسنطينة (2000-2001).
5. عبد المجيد الصقرات سمية، **التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

6. سليمة زعرور، الحماية القانونية للمرأة العاملة في قانون العمل رسالة الماجستير، قسم القانون فرع المؤسسات، جامعة الجزائر (1990، 1991)

د/ المراسيم القانونية:

○ القرار رقم 175، يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية، المؤرخ في 02 مارس 1991

ه/ مواقع الانترنت

○ من موقع مديرية التربية والتعليم بالأغواط/ <http://www.delaghouat.dz>

و/ المجلات:

1. الديوان الوطني للإحصائيات: رسالة الأسرة ، صادرة عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة و قضايا المرأة، العدد1، مارس 2004.
2. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظم التربوية والمناهج التعليمية (سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية) ، الجزائر ، 2004 .
3. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظم التربوية والمناهج التعليمية (سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية) ، الجزائر ، 2004 .
4. أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين ، (مجلة إدارة الأعمال :العدد2009،2) قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية ، الجامعة الأردنية ،الأردن
5. أسيل هادي محمود ، سماح مؤيد محمود (مجلة الادارة والإقتصاد: أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير)العدد67، 2007.
6. 74. إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية – عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، 1998
7. مريم لوكريز ، المرأة في تشريع العمل والضمان الإجتماعي ،رسالة الأسرة ، عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة ،الجزائر ، العدد 1، 2004
8. 75. محمد كامل داغستاني، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2007.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأغواط عمار ثليجي
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع والديموغرافيا



لي عظيم الشرف كطالبة علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة، للحاجة الملحة في إنجاز بحث أكاديمي (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر) والموسومة ب: واقع التمكين الإداري للمرأة الإطار في القطاع التربوي

لذا أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

إشراف الأستاذة الدكتورة:
فائزة التونسي

اعداد الطالبة:
وسيلة قنان

السنة الجامعية: 2019-2020م.

المحور الأول: بيانات شخصية :

1. السن:

أقل من 30 من 31 إلى 39 من 40 إلى 49 أكثر من 50 سنة

2. الحالة العائلية: عازبة متزوجة مطلقة أرملة

3. الأقدمية في العمل: سنة

4. المستوى التعليمي: معهد جامعي

المحور الثاني: التمكين الإداري للمرأة الإطار والأداء الوظيفي:

5. هل تشعرين بأن الوظيفة التي تشغلينها مناسبة لك كإمرأة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا

6. هل تتكرين طرق عمل جديدة لأداء المهام الوظيفية؟ نعم لا

7. هل تعملين خارج أوقات العمل من أجل إنهاء متطلبات العمل؟ نعم لا

8. ماهي المتطلبات الأساسية الوظيفية الغير متوفرة:

- الحرية في اتخاذ القرارات

- المشاركة في إبداء الرأي

- الشعور باحترام الإدارة

- لا توجد متطلبات غير متوفرة

- أخرى أذكرها

9. هل تتناسب وظيفتك مع المسؤوليات الموكلة إليك؟ نعم لا

10. هل تشعرين بأن المسؤولية الوظيفية أكبر من جهدك وقدرتك العملية؟: نعم لا

11. هل تقومين بمهام غير مطلوبة منك لكنها تساعد في تحقيق أهداف المدرسة ؟ نعم لا

المحور الثالث: التمكين الإداري للمرأة الإطار وعلاقتها بالموظفين

12. كيف هي علاقتك بالموظفين والأساتذة داخل المدرسة؟ حسنة جيدة سيئة

13. هل تشاركين الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة ؟ نعم لا

14. هل تتركين عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل ذات الصلة بالمؤسسة؟: نعم لا

15. أنت كمديرة أتقومين بتوجيه الموظفين وتعاونين معهم في العمل ؟ نعم لا

16. هل تتيحين للموظفين فرص الإبداع وإبراز مهاراتهم ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك؟

17. هل تقومين باستشارة الموظفين والأساتذة في الأمور الهامة الخاصة بالمدرسة قبل تنفيذها؟:

نعم لا

18. هل تفهمين حاجات الأساتذة وظروفهم الشخصية ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم فيما يتمثل هذا التفهم

- قبول العطل الاستثنائية

- التسامح في حالة التأخر عن العمل

- تقبل الأعذار الشخصية

- التغاضي عن بعض أخطاء العمل

19. هل تسعين لإقناع جميع الأساتذة والموظفين بالقرارات المتخذة من طرفكم قبل تنفيذها ؟ نعم لا

المحور الرابع: التمكين الإداري للمرأة الإطار وتحسين المؤهلات وتحقيق الطموحات في المؤسسة التربوية

20. هل تشعرين بالانتماء في المؤسسة؟: نعم لا
21. هل ساعدتك المؤسسة في تحسين مهامك الوظيفية؟ نعم لا
22. هل تعملين على زيادة معارفك ومهاراتك المرتبطة بالوظيفة في وقتك الخاص؟ نعم لا
23. هل تقومين بتطبيق مقترحاتك في العمل؟ - بطريقة بناءة ونشيطة
- بطريقة الأمر للتنفيذ
- بطريقة المشاركة
- أخرى أذكرها؟
24. هل تتبادلين المعلومات والخبرات مع زميلاتك وزملائك المديرات والمدراء؟ نعم لا
25. في رأيك ماهي النقائص التي وجدتها في المؤسسة وتودين أن تكون متوفرة؟

.....

.....

.....