

## المرأة الجزائرية والمناصب القيادية قراءة لظاهرة السقف الزجاجي

### Algerian women and leadership positions A reading of the glass ceiling phenomenon

مادوي نجية

جامعة لونيبي علي البلدية 2

[Souhilana929@gmail.com](mailto:Souhilana929@gmail.com)

تاريخ القبول: 2023/05/15

تاريخ الاستلام: 2023/03/28

#### ملخص:

لا يمكن إغفال أن الإسلام كرم المرأة وأعطاهما كل حقوقها لكن بفعل الدهنيات المتحجرة والمعتقدات السلبية نحوها أثرت على مكانتها وتغيرت النظرة إليها. فخروج المرأة للعمل الخارجي صاحبه العديد من الصعوبات وتقلدها لمناصب قيادية بات مستحيلا في وقت مضى نتيجة تراكمات فكرية تاريخية اجتماعية قائمة على افتراضات جنسانية راسخة في البناء الاجتماعي منذ القدم. ويغض النظر عن طبيعتها الفيزيولوجية وأدوارها الفطرية تستطيع أن تؤدي دورا محوريا في تنمية المجتمع وتقدمه إذا توفرت الفرص المناسبة لذلك مثلها مثل الرجل. وجاءت هذه الدراسة لتسلط الأضواء على ظاهرة السقف الزجاجي التي عانت منها النساء في جميع الدول من خلال تعريفها وتشخيص أسبابها وأثارها على المجتمع باعتبارها من النظريات التي ساهمت في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية كما سننتظر إلى المرأة العاملة الجزائرية في مراكز اتخاذ القرار من خلال مجموعة من الإحصاءات تعكس واقعها في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** ظاهرة السقف الزجاجي، المرأة العاملة، القيادة، المناصب العليا.

#### Abstract:

It cannot be overlooked that Islam honored women and gave them all their rights, but due to the ossified fats and the negative beliefs towards them affected their status and changed the perception of them. Women's exit to external work was accompanied by many difficulties, and her assuming leadership positions became impossible in the past as a result of intellectual, historical and social accumulations based on gender assumptions entrenched in the social structure since ancient times. Regardless of their physiological nature and their innate roles, they can play a pivotal role in the development and progress of society if appropriate opportunities are available for that, just like men. This study came to shed light on the phenomenon of the glass ceiling that women suffer from in all countries by defining it and diagnosing its causes and effects on society as one of the theories that contributed to women not reaching leadership positions. We will also discuss Algerian working women in decision-making centers through a set of statistics. It reflects its reality in this field.

**Key words:** The glass ceiling phenomenon, working woman, leadership, senior positions.

## مقدمة :

تشكل المرأة نسبة هامة في الموارد البشرية للدولة حيث يفوق عدد النساء عدد الذكور في العديد من الميادين والمهن بفعل حصول المرأة على حقوقها في التعليم والعمل وتدعيمها من طرف التشريعات القانونية والإدارية التي تساند المرأة وعدم وجود أي تمييز بينها وبين الرجل في الحقوق والواجبات في مكان العمل، إلا أنها مشاركتها في المناصب العليا والقيادية لا يتناسب في كونها نصف الطاقة البشرية بل وأكثر في بعض الأحيان. وبهذا تظهر حالة من عدم التوازن أو اختلاله، فهل يرجع السبب إلا أن قلة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا راجع لطبيعتها الفيزيولوجية والفطرية التي جبلت عليها أم لعدم تقبل العاملين معها والمسؤولين أم يرجع لخصائص تنظيمية تتعلق بالمستوى الإداري ونوع الوظيفة أو لاعتبارات سوسيو ثقافية.

وتعتبر مشكلة عدم تمثيل المرأة في المناصب اتخاذ القرار موضوع شغل بال الباحثين والأكاديميين خاصة الأمريكيين منهم حيث أثبتت الدراسات العلمية النقدية منها أن التمييز وعدم المساواة بين الجنسين في أماكن العمل يرجع لترسبات تاريخية عالمية متجذرة في الثقافة والمعايير الاجتماعية وجعلها تابعة للرجل وهي منتشرة في كل مكان في العالم.

ومن أبرز العراقل التي عانت منها المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية هي مشكلة السقف الزجاجي ضد المرأة والتي تشير إلى تحيزات اتجاهية وتنظيمية غير مرئية تعيق التقدم الوظيفي للمرأة العاملة وتمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية.

ومن هذا المنطلق وبالنظر إلى تأثير هذه الظاهرة على المرأة العاملة والمؤسسات ستكون دراستنا محاولة جادة لفهم هذه المشكلة وتأثيراتها وسنتحدث عن المرأة الجزائرية وتمكينها في مجالات العمل بنوع من التفصيل.

### أهمية وأهداف الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة أنها تتطرق إلى أحد مفاهيم الإدارة الحديثة والمهمة وهو مفهوم السقف الزجاجي وأثره على وصول المرأة العاملة للمناصب القيادية، ومساهمة هذه الدراسة في إثراء البحوث في هذا المجال نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة والعالم العربي عامة.

تعد كإضافة علمية للمواضيع المتعلقة بالمرأة العاملة وتحديد المرأة القيادية وتمهيد الطريق للباحثين في التوسع أكثر في هذا الموضوع.

ندرة الدراسات التي تناولت ظاهرة السقف الزجاجي وإجراء إسقاطات على المرأة الجزائرية التي تمثل نصف المجتمع والتي تستحق العناية بإجراء دراسات حولها.

تقدم هذه الدراسة إحصاءات لنموذج المرأة الجزائرية وما يواجهها من تحديات في تكسير ظاهرة السقف الزجاجي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات السقف الزجاجي والمتمثلة في التحديات المهنية والتحديات الشخصية والمجتمعية التي تعيق المرأة في الوصول إلى المناصب العليا القيادية.

## أولاً: السقف الزجاجي

### 1. نشأة ومفهوم السقف الزجاجي Glass Ceiling :

تشير المراجع العلمية إلى أن النقاش حول السقف الزجاجي بدأ منذ عام 1978 م بالتزامن مع خطاب للتحالف العمالي النسائي والذي أشار إلى ممارسات وحواجز غير مرئية تنتصب أمام المرأة العاملة، مما حد من تواجدها ضمن النخب والمراكز القيادية. وقد ظهر مصطلح السقف الزجاجي في الشركات الأمريكية، بعد أن لوحظ بأن مشاركة المرأة في مجال العمل تستمر ثم تتوقف عند نقطة معينة في مسارها المهني، مما جعل حضورها متدني في مجالس إدارة الشركات مع أن نسبة النساء العاملات في الولايات المتحدة يمثلن قرابة 50% من مجموع القوى العاملة. وقد كان أول من صاغ مصطلح السقف الزجاجي هي السيدة **Katherine Lawrence** والسيدة **Maryann Schreiber** مديرة شركة **Hewlett-Packard** إبان لقاء لقاء لمناقشة سياسة الترقيات في الشركة عام 1979م. ثم استخدم هذا المصطلح سنة 1984 م في مقالة لرئيسة تحرير مجلة المرأة العاملة وبعد ذلك شاع استخدام هذا المصطلح بشكل كبير منذ عام 1986م.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة يتضح أن ثمة شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مدلول السقف الزجاجي، بما هو مجموعة من الحواجز المصطنعة (**Artificial barriers**)، وغير المرئية تتركز على تحيزات معينة أو أسس تمييزية ضد العاملين في المنظمات وخاصة النساء والأقليات العرقية، مما يحول دون وصولهم إلى المراكز التنفيذية العليا ودوائر صنع القرار، برغم تأهيلهم وقدراتهم ومهاراتهم وانجازاتهم والتي قد تفوق الآخرين في بعض الأحيان.

تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يطلق عليه البعض على أنها العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه<sup>1</sup>. كما ينظر إلى السقف الزجاجي بأنه حاجز خفي يجسد مبدأ التفرة ويحول دون بلوغ المرأة المواقع الوظيفية العليا<sup>2</sup>.

يشير أيضا إلى الصعوبات والعقبات التي تتعرض لها المرأة للوصول إلى مراكز السلطة والقيادة في المنظمات<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال هذه التعريفات المتعلقة بالسقف الزجاجي أنه استعارة لوصف حواجز غير مرئية تنشأ نتيجة تحيزات تقوم على أفكار وانطباعات محددة حول المرأة، أي هناك مجموعة من العقبات والعراقيل الغير مرئية التي تعترض المرأة العاملة تعيقها في الوصول إلى المناصب القيادية.

## 2. العوامل المؤدية للسقف الزجاجي:

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في إنتاج ما يسمى بظاهرة السقف الزجاجي في بيئات العمل وهي:

- **العوامل الذاتية أو الشخصية:** هي معوقات مرتبطة بالمرأة وتكوينها النفسي والبيولوجي، فتدني رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الوقت الرسمي والخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس كل ذلك يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية. فضلا عن شعور المرأة بالقلق من عدم التوافق بين عملها ومهامها الأسرية وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال وعدم قدرتها على التعبير عن النفس تعبيرا حرا وضعف شعورها بمكانتها وأهمية دورها في التنمية. كذلك من ضمن المعوقات الذاتية نقص التوجيه المدعوم من قبل القيادات "القيادات الرجالية" في المستويات الإدارية العليا خاصة وأن التوجيه يعتبر عاملا تمكينيا مهما في حياة المرأة المهنية في التقدير والتطوير المهني مما قد يجعلها تشعر أن القيادة أصعب مما كانت تتصور<sup>4</sup>.
- **العوامل الثقافية:** تتكون العوامل الثقافية في جملة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع ما والتي تسهم في زيادة الضغط على المرأة فتتميز بينها وبين الرجل في التعامل وتضعها في مرتبة أدنى من الرجل مع التأكيد أن شدة هذا التمييز ونسبته تختلف من مجتمع لآخر وقد يطال هذا التمييز مجمل جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية وغيرها من النشاطات الأخرى مما يحول دون توليها مناصب إدارية عليا<sup>5</sup>.
- **العوامل التنظيمية:** تشير العوامل التنظيمية إلى الصعوبات المرتبطة ببيئة المنظمة ذاتها والتي تحول دون وصول المرأة إلى مناصب قيادية، وتقاس هذه المحددات بضعف دعم الإدارة العليا للمرأة في إعطائها حقوقها كاملة لبيتسنى لها العمل والتدرج

على السلم الوظيفي بلا عقبات تواجهها. كذلك ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات المرأة ويرجع ذلك للعديد من الأسباب أهمها التحيز في الترشيح للتدريب لصالح الرجل<sup>6</sup>.

• **العوامل القانونية أو التشريعية:** تتمثل في عدم وجود تشريعات تنص على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في مجال العمل، حيث لعبت العوامل القانونية العربية دورا في ظهور السقف الزجاجي، فالقوانين قد تعطي للمرأة والرجل حقوقا متساوية ولكن تبقى مشكلات التطبيق الذي يميز بين الجنسين. حيث يشير واقع التشريعات في البلدان العربية بشكل عام إلى أن هذه التشريعات لاتزال دون الطموح وتحتاج إلى صياغة عربية موحدة تتناسب مع وضع المرأة العربية في ظل التغير الاجتماعي وما تملكه من قدرات ومهارات وخبرات بعيدا عن أي ضغوط سوسيو ثقافية.

### 3. آثار ظاهرة السقف الزجاجي على القيادات النسائية

قد تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي بشكل مباشر أو غير مباشر على سمعة المؤسسة كما تؤثر سلبا على قدرة ورغبة الموظفين على الإبداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على الابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسة كما تتوقف فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها على الفاعلية، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في بيئة عمل تفتقر فيها حق الترقية والوصول إلى المناصب القيادية التي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات مما ينعكس سلبا على رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك على جدبتهم في العمل وعلى التزامهم بتنفيذ التعليمات بدقة وبالتالي تراجع مستوى أدائهم مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار كتدني أداء المؤسسة وبالتالي تراجع قدرتها على المنافسة نظرا لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة وهي الطاقة النسوية<sup>7</sup>.

### ثانيا: المرأة العاملة والقيادة:

#### 1. عمل المرأة

يستخدم مصطلح "عمل"، "وظيفة"، "مهنة" للدلالة على فئة النشاطات المأجورة وفي بعض الأحيان كمتراذفات تؤدي نفس المعنى فهي تستخدم غالبا بصورة متداخلة إذ يعرفها "شارتل" كما يلي:  
الوظيفة: هي مجموعة من الأعمال المتشابهة في مؤسسات مختلفة.  
العمل: هو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات في إحدى المؤسسات أو المصانع<sup>8</sup>.

والعمل يميز الإنسان عن الحيوانات في نظر الاقتصاديين...، وهذا ما أكده سان سيمون إذ يعتبر العمل الفضيلة الأخلاقية الكبرى والطبقة العاملة تمثل الطبقة الفاضلة لأنها تعمل لإسعاد الآخرين.

أما كارل ماركس في كتابه رأس المال يعتبر العمل عقداً قائماً بين الإنسان والطبيعة حيث يلعب الإنسان ذاته اتجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية... فيسهم في الوقت ذاته بتغيير الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة منمي مواهبه الكامنة فيه.

ويعرف صندوق الأمم المتحدة للسكان "المرأة العاملة بأنها هي تلك المرأة التي تقوم بنشاط خارج منزلها مقابل أجر وتقع عليها المسؤولية فيما يتعلق برعاية الأطفال والقيام بالشؤون المنزلية. وتعرف أيضاً أنها المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عمل وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة دور ربة البيت ودور الموظفة.

## 2. القيادة النسوية:

القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم، احترامهم وتعاونهم والقيادة على هذا النحو هي فن توجيه الآخرين<sup>9</sup>. وهي أيضاً القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة. القيادة النسوية هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز وتشجيع الاتصالات والقدرة على الإصغاء<sup>10</sup>.

وأيضاً هي مجموعة الخصائص المميزة في أداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح، وفي عصرنا هذا هي المهام التي تقوم بها المرأة التي كانت حكرًا على الرجل رجل وهي المفتاح الأول من أجل نجاح عملية التغيير والتنمية. والقيادة النسوية هي بمثابة تولي الجنس الأنثوي للمناصب القيادية في جميع المجالات، وهذا ما يمكنها من صنع القرارات التنظيمية والتي تنصب في خانة تحقيق الأهداف المرجوة بغية الدفع بعملية التنمية المجتمعية.

وللوظيفة القيادية عدة متطلبات على المرأة معرفتها قبل شغلها لهذه المناصب وتتمثل فيما يلي:

- فهم كفاءة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها.
- تدعيم روح الفريق والعمل المشترك.
- التدريب على المسؤوليات الوظيفية والمهارات القيادية.
- التدريب على اتخاذ القرار.
- التدريب على تحمل المسؤولية.

- التدريب على التأثير على الآخرين.
  - التدريب على الاتصال والتعامل مع المرؤوسين.
- إضافة إلى اكتشاف معايير الاختيار للقيادات وإكسابهم السمات الشخصية المرتبطة بحسن التصرف وقوة الشخصية والتفاعل الاجتماعي الناجح والتخطيط السليم ومهارات التنسيق والتعاون والتفاوض وقوة التحمل والتحلي بالموضوعية والطموح والانضباط والقدرة على المتابعة والتقويم والتوجيه والتصرف في وقت الأزمات والتركيز على القيادة الديمقراطية باعتبارها أكثر الأشكال تأثيرا وتحقيقا للتعاون والنجاح والشعور بالرضا<sup>11</sup>.

### 3. محددات القيادة النسوية:

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج لنساء قائدات فالموارد البشرية تجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود عوائق ومحددات تواجهها وهناك خمس محددات للقيادة هي<sup>12</sup>:

- الفصل المهني **Occupation separation**
- القوالب النمطية **Stereotypes**
- التطلعات المنخفضة والتوقعات **Low aspirations and expectations**
- الالتزام العائلي أو المسؤولية الشخصية **High commitment or personal responsibility**
- فقدان التوجيه **Orientation loss**

بالإضافة إلى هذه المحددات هناك محددات أخرى أهمها: اهتمام المرأة بالعائلة في المرتبة الأولى، وأيضا الحواجز التنظيمية والمجتمع والتوترات الشخصية وضيق الوقت، والتميز في قبول الالتحاق بالعمل، وزيادة أعداد البطالة والتحيز للذكور، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية من حيث التمييز بين الجنسين لما له من أثر للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الاجتماعية، فالمرأة قبل الإسلام كانت مظلومة والإسلام كرمها وأشاد بالمساواة بين الرجل والأنثى ومكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها والتاريخ يشهد للعديد من الملكات والقائدات اعتلاء رأس الهرم القيادي في المجتمع العربي.

### ثالثا: تمثيل المرأة الجزائرية في المراكز القيادية:

لقد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه لكل فرد الحق في الاشتراك بإدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة أو بواسطة ممثلين يختارون اختيارا حرا، وبهذا أدرجت العديد من الحكومات أن تنوع النوع الاجتماعي في المناصب العامة أصبح يساعد على تحقيق العدل

والشفافية وتحسين جودة السياسات إلى جانب الحوكمة الرشيدة من خلال تمكين المرأة من الوصول إلى المناصب العليا ومنحها السلطات اللازمة وحق اتخاذ القرارات فضلا عن تولي المراكز القيادية.

وقد أقر المؤتمر الرابع الذي عقد في بكين سنة 1995م بضرورة مشاركة المرأة في عملية صنع القرار السياسي والتزمت العديد من الدول بذلك إلا أنه لازال وضع المرأة في البلدان العربية مقارنة بدول أخرى يشهد انخفاضا محسوسا في معدلات تولي المرأة المسؤوليات السياسية في مؤسسات الدولة كالوزارات وذلك راجع إلى طبيعة هذه المجتمعات التي توصف بأنها ذكورية تسلطية ولا تقر بكفاءة المرأة وإمكانياتها وذلك رغم الإصلاحات السياسية والقانونية نحوها ومن خلال دساتيرها الجديدة التي أكدت على مبدأ المساواة بين الجنسين.

وبالنسبة للمرأة الجزائرية فأشراك المرأة في الوظائف القيادية ومراكز اتخاذ القرار على مستوى مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني اعتبرته ركيزة من ركائز الديمقراطية التشاركية وشرطا أساسيا للمواطنة النسائية الفعالة، لذلك سعت لتمكين المرأة في تقلد هذه الوظائف على قدم المساواة مع الرجل، إلا أن مشاركتها لازالت محدودة وذلك راجع إلى العديد من العقبات التي تعترض تواجدها في هذه المناصب فمنها ماله علاقة مباشرة بالمرأة ومعوقات أخرى تتعلق بالموروث الثقافي والاجتماعي وأخرى بالقوانين وهو ما يعرف بمشكلة السقف الزجاجي ضد المرأة التي حاولت الجزائر كسره وتمكين المرأة في الولوج إلى المناصب القيادية.

وتبرز مشاركة المرأة في الوظائف القيادية على مستوى مؤسسات الدولة من خلال ثلاث هيئات وهي البرلمان وهو ما يعرف بالهيئات التمثيلية أو بواسطة الجهاز التنفيذي وآخر هيئة تتمثل في سلك القضاء. وقد شهدت نسبة مشاركة المرأة في البرلمانات الوطنية تحسنا ملحوظا في الانتخابات التشريعية لسنة 2012 حيث بلغت 31,60% بمعدل 146 امرأة من إجمالي 462 عضوا في البرلمان مقارنة بدول عربية أخرى لم تصل إلى هذه النسبة القياسية.

وبداية انخراط المرأة في العمل السياسي كان بمثابة استكمال لمسيرتها النضالية الثورية منذ الاستقلال، حيث قدر عدد النساء في المجلس التأسيسي لعام 1962 بعشرة نساء من أصل 197 رجل أي بنسبة 5,57% من العدد الإجمالي للنواب ثم انخفض العدد إلى نائبتين من بين 127 رجل منتخبا، ثم ارتفعت النسبة مجددا إلى 10 نساء من بين 295 رجل منتخبا في المجلس الشعبي الوطني وذلك في الفترة الممتدة بين 1977-1987، وفي المجلس الرابع لسنة 1991 انعدم من وجود العنصر النسوي وذلك راجع إلى الظروف التي عاشتها الجزائر وتزامنت مع توقف المسار الانتخابي وفي سنة 1996 وصل عدد النساء إلى 12 في المجلس

الشعبي الوطني، أما في سنة 2002 تحصلت النساء على 27 مقعد في المجلس الشعبي الوطني من بين 389 مقعد ، وعينت ثلاث نساء في مجلس الأمة. وبالنسبة للانتخابات التشريعية التي جرت سنة 2007 لم تأتي بالجديد ولم تتجاوز نسبة النساء 6,9%<sup>13</sup>.

وخلال الانتخابات البرلمانية لسنة 2012 سجل الحضور النسوي نسبة مرتفعة لم يشهدها من قبل وكان السبب في ذلك ما سمي بقانون الكوتا حيث أجبر قانون الانتخابات لهذه السنة الأحزاب على ترشيح 30% من النساء في قوائمها. حيث بلغت 31,60% بمعدل 146 امرأة من إجمالي 462 عضوا في البرلمان مقارنة بدول عربية أخرى لم تصل إلى هذه النسبة القياسية. ثم بلغ التمثيل النسوي نسبة قياسية في انتخابات 2017 عندما حازت النساء على 120 مقعدا من إجمالي 462 مقعدا أي بنسبة 25,97%. وحدث تراجع في التمثيل النسوي بعد تعديل قانون الانتخابات في 2020 حيث أزيلت كوتة النساء وبفعل ذلك لم تحصل النساء سوى على 34 مقعدا من أصل 407 مقعد نيابي في تشريعات يونيو 2021 من مجموع 8305 امرأة ترشحن ضمن قوائم حرة أو حزبية<sup>14</sup>.

وعن تمثيل المرأة في الجهاز التنفيذي فقد غابت عن الحكومات التسع الأولى وتم تعيين أول امرأة في منصب وزاري سنة 1984م ولم تعرف مشاركة المرأة في الحكومات تطورا منتظما حيث أنه نجد ما بين سنة 1987- 2002 تولت امرأة واحدة وأحيانا امرأتان مناصب وزارية وبتشكيل الحكومة السادسة والعشرون في جوان 2002 تم تعيين خمس نساء فيها واحدة كوزيرة وأربع وزيرات منتدبات وعاد هذا الرقم إلى التراجع إلى ثلاث نساء وهن الوزيرة المنتدبة لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي والوزيرة المنتدبة لدى وزير الصحة وإصلاح المستشفيات مكلفة بالعائلة وقضايا المرأة ووزيرة الثقافة وشكلت هذه المشاركة نسبة 3,7% من التمثيل الحكومي، وفي عام 2012 لم يكن سوى ثلاث عضوات من إجمالي 31 عضوا في مجلس الوزراء<sup>15</sup>. وبقي الوضع على حاله إلى غاية تشكيل الحكومة الجديدة التي تكونت من 39 عضوا من بينهم 7 وزراء منتدبين و4 كتاب دولة كما يضم الجهاز التنفيذي خمسة نساء .

وبالنسبة لتمثيل المرأة في الهيئات القضائية فقد أدت دورا مهما في السلطة القضائية وتقلدت عدة مناصب عليا في السلك القضائي كمنصب رئيس مجلس الدولة، كما تولت ثلاث سيدات رئاسة المجلس القضائي، إضافة إلى 33 رئيسة محكمة وامرأة في منصب وكيل الجمهورية أما قاضيات التحقيق فقد بلغ عددهن 137 قاضية من مجموع 404 قاضي، ويمثل عدد القاضيات في الجزائر النسبة الكبرى 54%<sup>16</sup>.

وفي آخر تصريحات رئيس الحكومة الحالية أيمن عبد الرحمن في مؤتمر دولي حول المرأة" أن اليد العاملة النسائية تجاوزت في بعض القطاعات نسبة 50% لاسيما في قطاعات الصحة والتربية والتعليم مشيرا إلى أن المهن التي كانت حتى وقت قريب حكرا على الرجال، كأسلاك الأمن والجمارك والحماية المدنية سجلت منحى تصاعديا في توظيف العنصر النسائي وفتح الباب أمامها لتولي المناصب القيادية والمسؤولية بما فيها صفوف الجيش<sup>17</sup>.

وتشير احصاءات سنة 2019 ان عدد النساء المشتغلات هو 2.062.000 امرأة والتي تشكل ما نسبته 18.3% من اجمالي القوى العاملة، حيث أن عمل المرأة يتركز في الصحة والعمل الاجتماعي بنسبة 45% من مجموع الوظائف وفي الإدارة العامة بنسبة 14%، وفي الصناعات التحويلية بنسبة 19%<sup>18</sup>.

ولقد عملت الجزائر على إدماج المرأة في الاقتصاد الوطني وأعطت لها المكانة التي تستحقها حيث يمنع تشريع العمل الجزائري أي نوع من أنواع التمييز يرتبط بالجنس في التشغيل إذ جاء في المادة 36 من الدستور الجزائري: تعمل الدولة على ترقية التناصف بين الرجال والنساء في سوق التشغيل<sup>19</sup>. ومن خلال عرضنا لتمثيل المرأة الجزائرية في مجالات العمل ومراكز اتخاذ القرار يمكننا قراءتها في اتجاهين.

**الاتجاه الأول:** ان المرأة حققت خطوات ايجابية كون المرأة الجزائرية عانت كثيرا من الاستعمار والذهنيات السلبية نحوها وتمكينها في جميع مجالات العمل ووصولها لتلك المراكز يعتبر انتصارا كبيرا لها، وأنها محمية من الناحية القانونية من كل أشكال التمييز في العمل.

**الاتجاه الثاني:** تكشف الأرقام الدولية الرسمية والغير رسمية أن النساء غير ممكنت إلا بنسب ضعيفة في المواقع القيادية ليس في مجال الأعمال فحسب وإنما أيضا في المجالات الأكاديمية والصحية والإعلامية وكل مجالات العمل المختلفة. هذه الحالة لا يصاحبها إعلان واضح يشبه الحاجز غير المرئي الذي يقف حائلا دون وصول النساء إلى حقوقهن، إلا أنه ليس حديديا أو خشبيا يظهر للعيان بسهولة بل هو حاجز زجاجي لا يمكن رؤيته.

## خاتمة:

هناك عوامل كثيرة متشابكة ومعقدة تحول دون اشراك أو تمثيل المرأة في مناصب القيادة على غرار ظاهرة السقف الزجاجي التي انتجت في بيئة غير البيئة التي تعيشها المرأة في مجتمعنا فلكل مجتمع خصوصياته، حتى إن وصمنا بأننا نعيش في مجتمعات عربية ذكورية ولا يجب انكار ذلك، إلا أن المرأة العربية والجزائرية حققت بآء مكانتها وإرادتها وقدراتها مراكز كانت في وقت مضى حكرا على الرجل. فهناك العديد من المهن تناسب المرأة باعتبار أنها أساس الاسرة في القيام ببعض المهام التي لا يقوم بها الرجال كالأشغال المنزلية والإنجاب والعناية بالأطفال وغيرها فهذه الأدوار لا يمكن أن نعتبرها حجر عثرة بالنسبة للمرأة لأنه من خلال قراءتنا لظاهرة السقف الزجاجي يظهر أنه هناك مشكل بين المرأة والرجل وتحيز نحوه وهذا الأمر غير موجود في مجتمعاتنا العربية الإسلامية في مجال العمل ، فقد تصل المرأة لأعلى الهرم في مجالات معينة وقد لاتصل إلى نصف الهرم في مجالات أخرى ولا يمكن أن نضع ظاهرة السقف الزجاجي التي تعبر عن العوائق الغير المرئية التي حالت دون وصول المرأة الأمريكية والغربية إلى مجتمعنا فنحن لنا عوائق قد يختلف البعض عنها وقد يزيد أو ينقص عن تلك العوائق المذكورة في هذه النظرية.

إن الحديث عن تمكين المرأة والمساواة بين الرجل والمرأة في ديننا موجود وحقوق المرأة مصونة ومحفوظة. وحسب دراسة لسبر الآراء أجريتها على المئات من النساء العاملات أكدن لي أنهن لا يرغبن ولا يطمحن في الوصول إلى المناصب العليا والقيادة لذلك علينا ان لا نقحم المرأة في صراعات مع الرجل في مجال العمل.

ومن خلال هذه الدراسة تقترح الباحثة بعض التوصيات هي:

- اجراء العديد من الدراسات الميدانية حول المرأة العاملة والوقوف على التحديات والصعوبات الحقيقية التي تحول دون وصولها إلى مناصب القيادة.
- تعتبر ظاهرة السقف الزجاجي من بين المشاكل التي تقف أمام المرأة العاملة في الوصول إلى أعلى الهرم لهذا يجب الأخذ بنتائج الدراسات العلمية المتعلقة بكسر السقف الزجاجي وتمكين المرأة.
- تبني سياسات صديقة للمرأة القيادية تساعد على الموائمة بين أدوارها الوظيفية ومسؤولياتها الأسرية كتوفير خدمات ومراكز الرعاية والحضانة والنوادي لأبناء القيادات النسائية خاصة والعاملات عامة داخل مؤسسات العمل.

- تطبيق بعض الإستراتيجيات للاستفادة من كفاءة وقدرات المرأة في القيادة كالعامل من المنزل وأسبوع العمل المضغوط والعمل المتقطع ونحو ذلك من الإستراتيجيات التي تسهل عملها وتوفر لها ظروف مريحة لأداء مسؤولياتها على أكمل وجه.

## قائمة المراجع:

1. دافيد ويلسون، تر: تحية عمارة، 1999، استراتيجيات التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص101.
2. المرجع نفسه، ص102.
3. L'Andrieux, k,s ;(2007),les Organizations face au plafond de verre ;paris,paris,p35.
4. . Babic, A, Hanzez,(2021)march, **The glass ceiling for women managers Antecedent and consequences for work family interface and well-being at work**. Frontiers in psychology, Article618250, Retrieved june5; from: [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org)
5. أبو حمدان، ماجد ملحم، 2014، تفعيل دور المرأة السورية في التنمية الشاملة، مجلة جامعة دمشق، 2014، ص326.
6. الحسين نور، 2004، تمكين النساء والفتيات، [www.nooralhusseinfoundation.org](http://www.nooralhusseinfoundation.org)، تاريخ الإطلاع: 2023/04/05.
7. نجم، نجم عبود، 2011، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، الأردن، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ص34.
8. ابراهيم دعبس، محمد يسري 1999: الثقافة والعمل في المجتمع البدوي.
9. فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسوية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، ص29.
10. Konak, c.m,(2006), A study of women leadership styles and the glass ceiling, **Theses Global**,304910437.
11. هيام حمدي صابر زهران، 2015، واقع آليات الخدمة الاجتماعية وتمكين المرأة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص237.
12. Davis, G,(2011), Women's advancement into senior-level leadership position by breaking the glass ceiling, **Theses Global business**,1011655611.
13. محمد طيب دهمي، تمثيل المرأة في البرلمان، دراسة قانونية لنظام الكوتا، مذكرة ماجستير في القانون الدستوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص103، 102.
14. أصوات مغاربية، المرأة الجزائرية والمناصب القيادية، ماذا حصل منذ إلغاء نظام الكوتا النسائية، 08مارس 2022، [www.maghrebvoices.com](http://www.maghrebvoices.com) . تاريخ الإطلاع: 2023/03/11.

15. خالد خساني، حماية حقوق السياسية للمرأة في التشريع الجزائري، مجلة المجلس الدستوري، العدد 2013، ص 56.
16. عثمان لحياني، العربي الجديد، الجزائر: النساء يشكلن نصف القوى العاملة في قطاعات عدة، 30 جويلية 2022، [www.alaraby.co.uk](http://www.alaraby.co.uk)، تاريخ الإطلاع: 2023/03/12.
17. نفس المرجع.
18. ONS ; données statistiques 2019, n879.
19. الجريدة الرسمية رقم 14، سنة 2016.