

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الاجتماعية
شعبة : علم الاجتماع



مذكرة ماستر

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة
الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من النساء القياديات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

أ. د/ صونية العيدي

إعداد الطالبتين:

- مريم ثابت
- نوي اميرة

لجنة المناقشة:

مشرفا
ومقررا

أستاذ

الرتبة

أ.د/ صونية العيدي

رئيسا

الرتبة

العضو 2

مناقشا

الرتبة

العضو 3

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً على ما تفضل به علينا من نعم ووقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وأمدنا بعونه لإكمال هذه الدراسة قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان 12.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" من هذا المبدأ أتقدم بخالص الشكر والعرّفان الى الأستاذة الفاضلة د. العيدي صونية على ماقدمته لي من توجيه وإرشاد طوال فترة إعداد هذه المذكرة؛ كما أتقدم بالإمتنان والشكر إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا أُمي العزيزة؛ إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، الى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي وإعتزازي بذاتي والدي العزيز؛ إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا أنابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفرتها وقرّة عيني إلى إخواني وأخواتي؛ لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي كل الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع دور الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسوية في الجامعة الجزائرية من خلال الإجابة على السؤال الرئيس: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟ وكذا التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما دور القيم التنظيمية في تمكين القيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟
- ما دور الإجراءات التنظيمية في تمكين الإداري للمرأة في الجامعة الجزائرية؟
- ما دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟

وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتيح للباحث جمع وتحليل وتفسير المعلومات النظرية والبيانات الميدانية المحصلة من خلال أداة الاستمارة المطبقة على عينة قصدية مكونة من 30 مفردة من الإداريات -موظفات وأستاذات- بكليتي العلوم الإنسانية والإجتماعية والحقوق والعلوم السياسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية دورا هاما في تمكين القيادة النسوية في الجامعة الجزائرية وذلك من خلال الأبعاد المدروسة:

- القيم التنظيمية لما تلعبه من دور في تعزيز المساواة والعدالة والشمول في تمكين المرأة. الإجراءات التنظيمية التي تدعم مشاركة المرأة في صنع القرار وتوفير فرص تمكينها وتطوير كفاءاتها، والمناخ التنظيمي الذي يشجع الثقة والإحترام والتعاون في تمكين القيادة النسوية.

Abstract:

This study explores the role of organizational culture in empowering women's leadership in Algerian universities, and addresses the main question: What is the role of organizational culture in empowering women's leadership in Algerian universities? It also delves into specific sub-questions:

- What is the role of organizational values in empowering women's leadership in Algerian universities?
- What is the role of organizational procedures in empowering women's leadership in Algerian universities?
- What is the role of organizational climate in empowering women's leadership in Algerian universities?

Employing a descriptive approach, the study gathers and analyzes data through a questionnaire administered to a surveying all female administrators (employees and professors) in the Faculties of Humanities and Social Sciences and the Faculties of Law and Political Science. The findings reveal that organizational culture plays a significant role in empowering women's leadership in Algerian institutions through the examined dimensions:

- **Organizational values:** Play a crucial role in promoting equality, justice, and inclusivity in women's empowerment.
- **Organizational procedures:** Support women's participation in decision-making, provide opportunities for their empowerment, and facilitate skill development.
- **Organizational climate:** Encourages trust, respect, and cooperation to foster women's leadership empowerment.

الصفحة	قائمة المحتويات
أ/ب	شكر وعرهان ملخص الدراسة بالعربية ملخص الدراسة بالإنجليزية فهرس المحتويات فهرس الجداول مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار الفكري والمنهجي للدراسة	
	تمهيد
4	أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
6	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها
8	رابعاً: الدراسات السابقة
20	خامساً: مفاهيم الدراسة.....
30	سادساً: مجالات الدراسة
32	سابعاً: المنهج وأدوات الدراسة.....
33	ثامناً: الأساليب الاحصائية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري لثقافة التنظيمية	
	تمهيد
37	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية
39	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
41	ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
43	رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية
46	خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية.....
50	سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
51	سابعاً: أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية
55	ثامناً: نظريات الثقافة التنظيمية

58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الإداري للقيادة النسوية	
	تمهيد
60	أولا خصائص التمكين الإداري.....
61	ثانيا: أهمية وأهداف التمكين الإداري.....
63	ثالثا: مبادئ التمكين الإداري.....
64	رابعا: أبعاد التمكين الإداري.....
66	خامسا: أساليب التمكين الإداري.....
68	سادسا: مستويات التمكين الإداري.....
69	سابعا: العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة.....
70	ثامنا: علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادة النسوية.....
71	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
	تمهيد
74	أولا: عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.....
77	ثانيا: عرض وتحليل جداول المحور الثاني.....
84	ثالثا: عرض وتحليل جداول المحور الثالث.....
93	رابعا: عرض وتحليل جداول المحور الرابع.....
98	خامسا: مناقشة تساؤلات الدراسة.....
101	سادسا: تفسير وتحليل التساؤل العام.....
104	خاتمة.....
106	قائمة المراجع.....
116	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الخصائص المهنية لمجتمع الدراسة	30
02	يوضح الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية	32
03	يبين خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	74
04	يبين خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	75
05	يبين خصائص عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة	75
06	يبين خصائص مفردات العينة حسب طبيعة المنصب	76
07	يبين حرص الإدارة على توظيف قيادات ذات كفاءة	78
08	يبين تشجيع القيم التنظيمية على تمكين المرأة من إعتلاء المناصب القيادية	78
09	يبين دور القيم الموجودة في المنظمة في تمكين القيادات من تحقيق التوافق المهني مع رئيسها وزملائها	79
10	يبين دور قيم مساواة الفرص بين النساء والرجال لتولي مناصب قيادية	80
11	يبين دور مراعاة العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة في دفعها إلى اعتلاء مناصب القيادة	81
12	يبين قيم تساوي فرص الدعم وتطوير المهارات القيادية في المؤسسة بين النساء والرجال	82
13	يبين تشجيع القيم السائدة في بيئة العمل على تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي	83
14	يبين دور البرامج تدريبية من أجل تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي	84
15	يبين دور مراعاة عامل الجنس في البرامج التدريبية لتمكين النساء في العمل القيادي	85
16	يبين دور تشجيع الإجراءات التنظيمية للمرأة على العمل القيادي	86
17	يبين دور إمكانية تعديل بعض المهام بما يناسب الاحتياجات الخاصة لمفردات العينة لتمكينهن من العمل القيادي	87

88	يبين دور الإجراءات التنظيمية المرنة في تحقيق التوافق المهني مع الظروف الإجتماعية لمفردات العينة	18
89	يبين دور الضمانات الحقوقية اللازمة لتمكين المرأة من تأدية العمل القيادي.	19
90	يبين دور الثقافة القانونية الكافية في تمكين المرأة من العمل القيادي	20
91	يبين دور سلاسة الإجراءات التنظيمية بالدرجة الكافية في تكييف المهام القيادية للمرأة مع الجدول الزمني الإستثنائي لهن	21
92	يبين دور الترقية بشكل يتناسب مع الكفاءة في تمكين المرأة في العمل القيادي	22
93	يبين دور طبيعة الإجراءات التنظيمية في التحفيز الإيجابي للعمل القيادي المرأة	23
93	يبين دور المناخ التنظيمي في تحفيز المرأة القيادية	24
94	يبين دور تقديم الدعم اللازم للمرأة لتحفيز رغبتها في شغل المناصب القيادية	25
95	يبين دور الشعور بأنك خلال عملك تؤثرين ايجابيا على التحفيز في العمل القيادي	26
96	يبين دور المناخ التنظيمي في التحفيز على أداء مهامك القيادية بنشاط وحيوية	27
96	يبين ثقة الإدارة بقدرتك ومهاراتك في العمل	28
98	يبين دور الرضا على المنصب في مواصلة عمل القيادي في مناخ عمل	29

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الاشكال
6	يوضح متغيرات الدراسة	01
49	يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	02
51	يوضح وظائف الثقافة التنظيمية	03

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
116	الإستمارة الأولية	01
121	الإستمارة النهائية	02
125	قائمة الأساتذة المحكمين	03
126	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	04

مقدمة

مقدمة

تعيش المؤسسات في عصر تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة، وفي هذا السياق اصبحت القيادة النسوية أحد الجوانب الحيوية في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي. فدمج دور المرأة في القيادة وتمكينها يعزز من تنوع الافكار والمنظورات ويسهم في تعزيز الابتكار وإتخاذ القرارات المستنيرة، حيث تعددت العوامل التي تؤثر في تمكين القيادة النسوية في المؤسسة، نجد من بين هذه العوامل الثقافة التنظيمية التي تعد كعامل مؤثر في البيئة العامة للمؤسسة الذي ينبغي على قادة المؤسسات أن يدركوا أبعادها وعناصرها كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، فهذه الأخيرة ليست مجرد نظم وفق قوانين وإنما ترتبط بمجموعة من القيم التنظيمية والإجراءات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فعندما تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لتمكين القيادة النسوية، فإنها تساهم في تشجيع النساء على تحمل المسؤولية القيادية والتطور المهني. من جانب آخر يأتي التمكين الإداري كآلية فعالة لدعم القيادة النسوية في المؤسسة، ويتعلق التمكين الإداري بتزويد القائدات النسويات بالمهارات والمعرفة والدعم اللازم لتحقيق اهدافهن وقدراتهن القيادية وذلك بتوفير فرص التطوير والتدريب والترقيات الموضوعية، مما يعزز من ثقتهن في آدائهن القيادي.

وسنحاول في هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة

النسوية في المؤسسة الجزائرية من جانب نظري وميداني حيث تناولنا في الجانب

الفصل الاول: يتعلق بالإطار الفكري والمنهجي لموضوع الدراسة والذي يحتوي على إشكالية الدراسة

وتساؤلاتها، وأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وكذلك الهدف منها، والدراسات السابقة وأخير

مفاهيم الدراسة. ثم تناولنا مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والمجال البشري) مجتمع الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية تم التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية، ثم خصائصها وأبعادها وعناصرها ومكوناتها ووظائفها وأنواعها وأنماطها وأخير نظرياتها.

الفصل الثالث: يتعلق بالإطار النظري لتمكين الإداري للقيادة النسوية في المؤسسة الجزائرية، تم التطرق إلى خصائص التمكين الإداري وأهميته وأهدافه ومبادئه وأبعاده وأساليبه ومستوياته، كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة وأخيرا علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادة النسوية .

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية حيث سيتم عرض البيانات وتحليلها وإستخلاص النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنتيجة العامة.

وقد ختمت الدراسة بوضع خاتمة تضمنت ملخص للدراسة.

الفصل الاول: الإطار الفكري والمنهجي لموضوع الدراسة

تمهيد

- أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- ثانياً: أسباب اختيار موضوع
- ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها
- رابعاً: الدراسات السابقة
- خامساً: مفاهيم الدراسة
- سادساً: مجالات الدراسة
- سابعاً: المنهج وأدوات الدراسة
- ثامناً: الاساليب الاحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التحولات الاجتماعية التي تشهدها الجزائر، باتت المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية دور الثقافة التنظيمية في دعم مشاركة المرأة في المناصب القيادية. فخلق بيئة عمل داعمة للتنوع والمساواة بين الجنسين من شأنه أن يعزز من قدرة المؤسسة على استقطاب وتطوير المواهب النسائية وإتاحة الفرص المتكافئة لهن للإرتقاء إلى مراكز قيادية التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وقادرة على التكيف، تمكن اعضاءها من الإلتزام والانضباط والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتعزيز حرية التصرف في العمل، مما يدفعهم لتحقيق اداء فردي متميز، لذا فإن الثقافة التنظيمية تعتبر مهمة كمتطلب من متطلبات التمكين.

يتعلق هذا الفصل بالإطار الفكري والمنهجي لموضوع الدراسة والذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وكذلك الهدف منها، والدراسات السابقة وأخير مفاهيم الدراسة. ثم تناولنا مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والمجال البشري) مجتمع الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الاحصائية.

➤ أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر القيادة النسوية في المؤسسات من بين التحديات المتعددة عندما يتعلق الأمر بتمكينهن وتعزيز دورهن؛ واحدة من هذه التحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية في المؤسسة، فعلى الرغم من التطور الذي شهدته المجتمعات والمؤسسات في العقود الأخيرة في مجال المناصفة بين الجنسين، إلا أن ثقافة التمييز القائمة على النوع الإجتماعي لا تزال تؤثر على القدرة الإدارية للقيادة النسوية، فتتمثل المشكلة في أن الثقافة قد تكون متجذرة في الإعتقادات والقيم التقليدية والإجراءات والمناخ

التنظيميين التي تعزز الصورة النمطية للقيادة الرجولية، مما يؤدي إلى تقييد فرص النساء في الوصول إلى المناصب القيادية وتحقيق تمكينهن الإداري الكامل، بالإضافة إلى ذلك قد يكون هناك تواجد داخل الهياكل التنظيمية سلطة تفضيلية تميل إلى تعزيز قدرة الرجال على إتخاذ القرارات والتأثير في السياسات والإجراءات المؤسسية، قد يتم تجاهل أو تقديم معايير مزدوجة للقيادات النسوية مما يصعب عليهن تحقيق الاعتراف والتقدير الذي تستحقه في بيئة العمل، فقد تواجه القادة النساء صعوبة في بناء شبكات العلاقات والدعم اللازم بتقديم الدعم والمساندة، وقد يكون هناك تواجد لتمييز غير صريح يعيق النساء في التواصل والتعاون مع الزملاء والتأثير في القرارات الهامة، ففي إطار الإهتمام الكبير لموضوع الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية الذي أصبح عنصرا مهما لدى الكثير من الباحثين والمفكرين بتسليط الضوء على الأهمية المتبادلة للثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في المؤسسة والدور الذي يساهم في تطوير إدارة أكثر فعالية وتنوعا في المؤسسات وهو ما يفتح لنا المجال من خلال الدراسة الحالية لطرح التساؤل الآتي: ما دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة

الجزائرية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما دور القيم التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟
- ما دور الاجراءات التنظيمية في تمكين الإداري للمرأة في الجامعة الجزائرية؟
- ما دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟

- متغيرات الدراسة



- الشكل رقم (01) يمثل متغيرات الدراسة

- المصدر: من اعداد الطالبتين

➤ ثانيا: أسباب إختيار موضوع

- الرغبة الذاتية للطالبتين في التعرف على دور الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري للقيادة النسوية في المؤسسات.
- إرتباط موضوع الدراسة بتخصص دراسة علم اجتماع التنظيم والعمل.
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي.
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري للقيادة النسوية في جامعة محمد خيضر بسكرة.

➤ ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

1- الأهمية العلمية:

- يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري للقيادة النسوية.
- يوفر فهما أعمق للعلاقة بين العوامل الثقافية التنظيمية والقدرة القيادية للنساء في البيئات المؤسسية.
- يساعد في تطوير نظريات ونماذج جديدة تساهم في فهم أفضل للقيادة النسوية وتعزيزها.

2- أهمية العملية :

- دعم صنع القرار التنظيمي للقيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم القيادة النسوية والتمكين الإداري للنساء.
- يساعد في تحديد التحديات والعقبات التي تواجه النساء في تحقيق القيادة الفعالة وتطوير إستراتيجيات للتغلب عليها.
- يعزز الوعي بأهمية التنوع والمساواة في مجال القيادة ويشجع على إتخاذ إجراءات لتعزيز المشاركة النسائية في المناصب القيادية.

3- أهداف الدراسة:

- دور القيم التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية
- دور الإجراءات القانونية في التمكين الإداري للقيادة
- معرفة دور المناخ التنظيمي للمؤسسة في التمكين الإداري للقيادة النسوية
- أهمية التمكين الإداري للقيادة النسوية.

➤ رابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى:

وهي دراسة الباحثان هيفاء بنت منصور الدخيل، سارة بنت زيد ال عنزان بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ورقة علمية مقدمة الى مؤتمر التنمية الادارية في ظل التحديات الاقتصادية، الموافقة 22 - 24 نوفمبر 2016 م.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وواقع التمكين الاداري للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية، وعلاقة تلك الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادات النسائية. والتي إنطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسوية في الوزارات الحكومية في المملكة السعودية؟

أما التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة للقيادة النسوية بأبعادها الأربعة (إتساق وتجانس، الإحتواء والترابط، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي)؟

- ما وقع التمكين الاداري للقيادات النسوية بأبعادها الأربعة (معنى العمل، التأثير في القرارات، حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية)؟

- ما علاقة العوامل الديموغرافية (الوزارة لتابعة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) بالثقافة التنظيمية وبالتمكين الإداري؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط وإجابات القيادات النسائية في الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يعزى لمتغير الوزارة التابعة؟

-ما معوقات التمكين الإداري للقيادات النسوية في الوزارات الحكومية؟

اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اثراء المعرفة العلمية في موضوع الدراسة ومعرفة واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لذا يمكن تلخيص أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة للقيادات النسائية بأبعادها الأربعة (اتساق وتجانس، الإحتواء والترابط، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي)
- التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسوية بأبعادها الأربعة (معنى العمل، التأثير في القرارات، حرية الإختيار، الفاعلية الذاتية)
- معرفة علاقة العوامل الديموغرافية (الوزارة التابعة المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) بالثقافة التنظيمية وبالتمكين الإداري.
- معرفة معوقات التمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية

كما إعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج المسحي بمدخله الوصفي والإرتباطي، اما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع النساء اللاتي يتولين منصب قيادي في الجهاز المركزي (وكيلة، نائبة وكيل، مديرة عامة، مساعدة مدير عام، مديرة ادارة او قسم، مساعدة مدير إدارة قسم) في جميع الوزارات الحكومية الواحد والعشرون. وقد إخترتا العينة الشاملة، واستخدمتا في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية الإستبانة، الكتب، دوريات منشورة رسائل علمية سابقة، وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- وجود ثقافة تنظيمية بمتوسط حساب عام ككل بلغ (3.85) وهي درجة (وافق) لجميع أبعادها الأربعة (اتساق والتجانس، الإحتواء والترابط، الدعم الإنساني المناخ التنظيمي)

للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لديهم بشكل عام بعد الإتساق والتجانس "كأكثر ثقافة تنظيمية سائدة لدى القيادات النسائية من وجهة نظرهن بمتوسط (4.0) بدرجة (وافق) وفي المرتبة الاخيرة بعد المناخ التنظيمي "بمتوسط (3.75) بدرجة (وافق) كأقل ثقافة تنظيمية سائدة لدى القيادات النسائية من وجهة نظرهن، وهذا ما اختلفت معه دراسة ماهر أحمد وعمر مرسي (2012) حيث استنتجت وجود قصور في الثقافة التنظيمية من ناحية بعدي الدعم الانساني والمناخ التنظيمي للقيادات النسائية بجامعة اسبوت حيث بلغت الأوزان النسبية للبعدين بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقافة، واقترحت الدراسة نموذجاً يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية

- وجود تمكين إداري للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية بدرجة موافق، متوسط حسابي عام بلغ (3.88) درجة (وافق) وجاء بعد "معنى العمل كأهم أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات النسائية بمتوسط (4.11) بدرجة (وافق) تماماً) وفي المرتبة الأخيرة بعد "الفاعلية الذاتية" بمتوسط (3.68) بدرجة (وافق) وهذا ما اتفقت معه كل دراسة الفاييز (2014) إلى وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري للقيادات النسائية في كل من جامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود، وأيضاً اتفقت مع دراسة التيمة (2013) في وجود درجة متوسطة لتمكين القيادات النسائية في جامعات الاردنية واختلفت هذه النتيجة مع دراسة علوة وعبد الرحمان (2011) في ان القطاع العام يفتقر الى التمكين الاداري عنه في القطاع الخاص الذي يتواجد به ولكن بدرجة لاتصل درجة التفوق.

- وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية، فكلما إرتفع مستوى الثقافة التنظيمية للقيادات النسائية ارتفع مستوى

التمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والتمكين الإداري بأبعاده للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية، حيث مستويات الدلالة الاحصائية لمعامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي دالة الإحصائية، وهذه النتيجة تعد إيجابية في إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتمكين الإداري للقيادات، علماً أن لا يوجد هنالك دراسة سابقة بينت تلك العلاقة للقيادات النسائية الحكومية.

- لا توجد علاقة بين العوامل الديموغرافية (الوزارة التابعة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وبين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل الديموغرافية (المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وبين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، حيث مستويات الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط سبيرمان ومربع كأي أعلى من مستوى المعنوية (0.05) أي غير دالة الإحصائية باستثناء العلاقة بين متغير "المستوى الوظيفي" والتمكين الإداري حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ومستوى الدلالة الإحصائية لمعامل ارتباط سبيرمان أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي دالة والإحصائية وهذه العلاقة تفسر بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للقيادات النسائية قل مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية، وتميزت هذه الدراسة بوجود هذه النتيجة، في حين اختلفت مع دراسة الفايز (2014) في وجود فروق في إستجابات أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

الدراسة الثانية:

وهي دراسة الباحثة اسماء محمد السيد مخلوف بعنوان: التمكين الإداري لدى القيادات النسوية في جامعة جازان قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية جامعة السويس مصر، مجلة التربية، العدد 188، الجزء الثاني لسنة 2020، جامعة الأزهر.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان، وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم وإحداث تغيير والتي إنطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان من وجهة نظرهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات النسائية في جامعة جازان تعزي لمتغيرات الكلية، سنوات الخبرة، التفريغ للعمل الإداري والإلتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة تؤثر على تمكنها الإداري؟
- ما الآليات المقترحة لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها؟

اهداف الدراسة:

- معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم الجامعي وخدمة المجتمع وإحداث عمليات التغيير

- توضيح الفروق بين القيادات النسائية عينة الدراسة في جامعة جازان تبعا لمتغيرات الكلية إنسانية وعلمية، وسنوات الخبرة الإدارية (أقل أو أكثر من عشر سنوات) التفرغ للعمل الإداري، والحصول على دورات تدريبية في مجال الادارة
 - إقتراح آليات تساهم في تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان
- إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بإعتباره المناسب لطبيعة الدراسة ويهتم بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، اضافة إلى تطبيق الإستبانة على عينة ممثلة من القيادات النسائية بجامعة جازان للحصول على المعلومات اللازمة في تحليل النتائج وتفسيرها وجاءت النتائج كالتالي:

- الخطة الإستراتيجية لجامعة جازان: كانت تقوم بإعادة صياغة خطتها الاستراتيجية على ان تتضمن اتاحة فرص التمكين الاداري للقيادات النسائية، بها وضعها في قائمة اولوياتها في أماكن صناعة القرار مثل تواجد القيادات النسائية ضمن لجان التخطيط والتطوير الجامعي، ومجالس القسم والكلية والجامعة المختلفة
- إتاحة مناخ تنظيمي فعال: يتميز ببيئة علمية عادلة تشعر القيادات النسائية بأنهن متمكنات نتيجة إدراكهن للتحرر من الرقابة الصارمة والتعليمات والقيود الجامدة وشعورهن ايضا بالمسؤولية تجاه اعمالهن وتصرفاتهن وقراراتهن، ومن ثم إكتشاف ما لديهن من طاقات وإمكانيات وقدرات كامنة تمكنهن من أداء اعمالهن الإدارية ومهامهن الوظيفية على نحو مغاير ومتميز عن الآخرين مع ضرورة تجاوز معوقات صناعة القيادة النسائية.
- تطبيق اللامركزية والمشاركة في صناعة القرار الإداري وإتخاذ: من خلال تفويض السلطة وإتاحة المزيد من الصلاحيات لضمان تولي المرأة المناصب القيادية بالجامعة، وتحديد

- نسب مشاركتها في إتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسة العامة للجامعة وتطوير إدارتها، ومنحهن مزيدا من المساحة في طرح أفكارهن ومشاركتهن في عملية صنع القرار.
- الترقى الوظيفي للقيادات النسائية في أعلى المناصب الإدارية بالجامعة: مثل إتاحة الفرص أمام الكفاءات النسائية المتميزة للترقي الوظيفي في المراكز الإدارية العليا بالجامعة، كأن تكون وكلية جامعة ورئيسة جامعة اسوة بما يحدث في الجامعات الاخرى، وهذا يسهم في زيادة حصة المرأة في المناصب القيادة النسائية وفقا "لمبادرات التوطين النسائي".
 - العمل الجماعي (التعاون): تشجع الجامعة جازان للقيادات النسائية على التعاون المتبادل ونقل المهارات والخبرات الناجحة بين الأفراد والجماعات، وتعزيز مبدأ التعاون الفعال والعمل بروح الفريق الواحد بهدف سرعة وسهولة إنجاز المهام الإدارية بالجامعة .
 - تبادل الخبرات بين الزميلات: كانت تتيح الجامعة برامج تهدف إلى استفادة القيادات النسائية المستجدة من آراء القائدات ذوات الخبرة والمعرفة المتخصصة في مجال الادارة وقد تسمح الجامعة للقيادات النسائية المستجدة بزيارة الجامعات المتميزة في العمل الاداري لمعرفة طرق أعمالها الإدارية ونقل الخبرات الموجودة بها .
 - توفير دورات تدريبية أكاديمية للقيادات النسائية: كأن تضع الجامعة خطة عمل متكاملة لتنفيذ دورات تدريبية في مجال الإدارة، يتم تنفيذها وفقا لجدول زمني محدد، بشكل دوري في إطار تنمية التمكين الإداري لديهن وتطوير مهارتهن ومعارفهن وقدراتهن الإدارية التي تتعلق بمهارات صنع القرار وإتخاذه، وإدارة الصراعات والأزمات وحل المشكلات ومهارات الإتصال والعمل في فريق، ويعتبر توفير برامج تدريبية للقيادات النسائية في بيئة العمل بالجامعة ضرورة لأنها تحتاج الى تعلم الممارسات الجديدة والإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها اثناء العمل؛ وتحقيق ميزة تنافسية، فيتولد إحساس بالثقة التي يشعر

- القيادات النسائية بان الجامعة تساعدهن في تطوير شخصياتهن وفهم التقنيات الجديدة في عملهن الروتيني، ومواكبة التغيرات في تحدث في المجتمع الخارجي.
- إتاحة نظام جيد لمكافآت والتحفيز: وإكتشاف القيادات النسائية ذوات الإدارية ورعايتهن ماديا معنوي؛ وتنظيم مسابقات سنوية على مستوى الجامعة تمنح فيها حواجز وجوائز تشجيعية للقيادات النسائية في تقديم أفكار إبداعية في مجال العمل الإداري، فالتحفيز يمنح الثقة على انجاز المهام، ويعطي للعمل قيمة مضافة، ويتضمن تحسين جودة الخدمة، وزيادة الانفتاح والإتصال بين العاملين بالجامعة مما يحقق التوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي لدى القيادات النسائية.
 - الإتصال الفعال: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوارات بين الإدارة العليا والقيادات النسائية بالجامعة وكان تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والانتماء ويتكون لديهن الحماس الذاتي لتحسين الأداء
 - إتاحة شبكة الأنترنت عالية الجودة في كل مباني الجامعة: وهذا يساعد القيادات النسائية في القيام بإعمالهن الإدارية من خلال سهولة تبادل الخدمات البريدية ونقل المعلومات والبيانات والتعليمات بسرعة للجميع، والإتصال الفعال بجميع العاملين في الجامعة والبحث عن اية معلومة أو خبر يخص مجال العمل الإداري، ومعرفة أحداث المستجدات العلمية والتقنية والثقافية والإدارية داخل الجامعة وخارجها والحوار مع القيادات الإدارية الأخرى بشأن موضوع او قضية معينة عن طريق ما يسمى بمجاميع النقاش والنشر الالكتروني ومتابعة الصحف والمجلات الالكترونية وتصفح مواقع الجامعات المحلية والعالمية للتعرف على اخبار الجامعة باستمرار وتحديث المعلومات ومتابعة مواقع الجامعات المحلية والعالمية والأخرى للاستفادة منها في تطوير جامعة جازان علميا وإداريا، وكذلك عقد

الإجتماعات عن بعد (مؤتمرات، ندوات، حلقات نقاش) والإطلاع على ثقافات القيادات النسائية الناجحة في جامعات أخرى لإستفادة من خبراتهن في تطوير التعليم الجامعي.

أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

في استعراضنا للدراسات السابقة اتضح لنا ان هذه الدراسة تتطابق مع موضوع دراستنا من حيث الخطوات المتبعة بتصميم منهج البحث ومعالجته المتغيرات، تختلف في صياغة السؤال الدراسة الحالية تتمثل في الدور اما بالنسبة لدراسة السابقة تبحث عن واقع الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية وإختلفا أيضا في مكان الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها جمعت بين غالبية أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل (الإتساق والتجانس، الإحتواء والترابط، والدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) والتي تم إفتراض تأثيرها على تمكين القيادات الإدارية أيضاً اتفقت مع غالبية الدراسات السابقة في إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة، إلا أنها تختلف وتتميز هذه الدراسة على حسب علم ومطالعة.

أفادتنا الدراسة السابقة في إثراء الجوانب النظرية من خلال ما إحتوته من الأدب النظري المرتبط بالدراسة وموضوعها وفي تصميم الدراسة وتنظيمها الحالي وتحديد المتغيرات التابعة والمستقلة وإعداد أداة جمع البيانات وتحليل نتائج الدراسة.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة الباحثة منى مطلق العنزي، بعنوان التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية، كلية التربية جامعة حفر الباطن /المملكة العربية السعودية ، 1444هـ/2022م .

تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على واقع ممارسات القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر مديريها والمعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعيهن للتمكين الإداري وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة السؤال الرئيسي الآتي: كيف يتم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية من خلال هذا التساؤل انبثقت أسئلة فرعية :

- ما واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟
- ما معوقات تطبيق التمكين الإداري الإجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى

- تشخيص واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية.
 - التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري الإجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية.
- إعتمدت الباحثة على منهج البحث الكيفي والذي يستخدم لدراسة خبر البشرية، موقع الدراسة كان بمدارس مرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، طريقة اختيار المشاركين في البحث الكيفي هي طريقة قصدية تم إختيار عشر قائدات في مدارس ثانوية في

منطقة حفر الباطن، أجرت الباحثة هذه الدراسة خلال فترة زمنية مقدارها فصلا كاملا في العام الدراسي 1444هـ/2022م . إعتمدت في جمع البيانات على المقابلة المتعمقة للحصول على المعلومات اللازمة في تحليل النتائج وتفسيرها وجاءت النتائج كالتالي:

- صعوبة ممارسة التمكين الإداري في بيئة القرار العام والمتعلق بالمدرسة، بحيث يجب أن يتم مراعاة أصول البروتوكول المركزي فيها .
- هناك أفق ضيق لممارسة التمكين الإداري نظرا لأن العمل الإداري المدرسي محكوم بالسياق الوظيفي .
- التمكين الإداري يحتاج إلى التعاون البناء بين القائدات والتابعات من أجل ممارسته إداريا ووظيفيا وهو ما تقتقر له مدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن.
- بعض القائدات قد يمتلكن الرغبة والموهبة للتمكين، ولكن قد تعيق القائدة التابعين الذين إما غير قادرات على تحمل أعباء التمكين أو أنهن فاقدرات للرغبة بالتعاون من أجل التغيير نحو التمكين الإداري.
- القادة قد تمتلك السلطة والصلاحيات للتمكين لكن قد ربما تعيقها البيئة المدرسية وربما خبرتها لا تمكنها من بناء الثقة مع التابعات.
- قد يجبرن القائدات على تنفيا بعض الأمور العليا، والتي تعرقل سير العمل، بالرغم من قدرتهن على بناء الثقة مع التابعات من حولهن، إلا أن جهدهن قد يضع في هذه الثقة نتيجة العشوائية في اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري، إضافة إلى ضع التنسيق الاي قد يؤثر بشكل سلبي كبير على الأداء الإداري.

- صعوبة إمتلاك القائدة القرار فيما يتعلق ببناء القدرات المرتبطة بالمدرسات والحاجة إلى الإستفادة من خبرات القطاع الخاص التي قد ترى أنها قد تزيد من كفاءة السلوك التنظيمي للموظفين.
- ضعف خبرات المعلمات عائق حقيقي أمام إرساء التمكين الإداري، فإن كانت بيئة العمل صعبة ومعقدة وظيفيا فإن ضعف المعارف والمهارات لفريق العمل والموظفين يجعل القائدة أمام تحدي كبير ليس من السهولة تجاوزه.
- عدم ثقافة بعض أولياء الأمور وعدم فهمهم لدور المدرسة ودور المعلمة وكذلك دورهم قد يكون عقبة كبيرة في طريق التمكين لأن القائدة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها ما يجعل القائدة تتحفظ بصلاحياتها.
- هناك عقبة اجتماعية شخصية تتمثل في رفض بعض التابعات المشاركة والتعاون وهذا ما يضعف روح التمكين وبناء سلوك وظيفي تعاوني.
- تجد القائدة المتمكنة إداريا صعوبة في تطبيق العدالة وإقناع العناصر الإيجابية بالتعاون نتيجة الفساد أو المحسوبيات وهنا يصبح التمكين الإداري خطر على القائدة التي ترغب في أن تمارس صلاحيتها لأنها قد تصبح عرضة للانتقام.
- التشديد في الإجراءات أو المحسوبيات كلها من الممكن ان تكون عوامل تعيق التمكين حتى لو توافرت موجباته.
- التمكين عند القائدات المدرسة قد يكون قد تأثر إلى مدى بعيد بالثقافة الصفات القيادية الذكورية للمجتمع حيث بنت القائدات مرجعيتها المعرفية من خلال فهمها لدورها البنائي في المجتمع.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تبين من خلال إستعراضنا لدراسات السابقة بأنها قد إشتكرت في نفس المتغير وهو التمكين الإداري للقيادات النسوية، حيث تناول في الدراسة السابقة كمتغير مستقل وذلك بربطه بمتغيرات اخرى في حين الدراسة الحالية تناولته كمتغير تابع، سعت هذه الدراسات إلى التعرف على واقع التمكين الاداري للقيادات النسائية، أما بالنسبة لدراسة الحالية سعت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية.

حيث أفادت الدراسات السابقة في اختيار نوع الموضوع وفي إختيار نوع المنهج المناسب لتحليل البيانات وكذلك افادت في صياغة أسئلة الإستمارة، كما ساهمت في إثراء الجانب النظري وتزويد بالمعلومات، والتعمق أكثر في تحديد المفاهيم التي ترتبط به والاستفادة منها الاشكالية المتعلقة بموضوع الدراسة.

➤ خامسا: مفاهيم الدراسة

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث استنادا لمتغيرات والفروض الموضوعية لعنوان البحث، التي يريد اختبارها وتجريبها بغية صياغتها على شكل قوانين، ونظريات، فالمفاهيم عبارة عن مجموعة من الآراء والأفكار والمعتقدات حول اشياء محددة، كما تعرف بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد وليست ثابتة أو قابلة للتحول، وإنما جزئية، ديناميكية، تتبدل طبقا لتغيير العصر، وكذا تغير الموضوعية، والحياتية. ونظر الأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من اولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في العلوم الاجتماعية عند إجرائه لأي دراسة فقمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا.

1) مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها:**1-1- تعريف الثقافة:**

❖ **الثقافة لغة:** هي كلمة عربية الأصل وهي مشتقة من مصدر الفعل "ثقف": بمعنى

فهم، وتشير كلمة ثقافة الى عدد المعاني منها الحذق والفهم والتهديب والذكاء.

❖ الثقافة اصطلاحيا:

يعرفها كوفيرون على أنها تشمل القيم في البيئة التي خلقها الانسان، بما فيها المنتجات

المادية التي تنتقل من جيل إلى اخر، وهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة

للسلوك المكتسب، عن طريق الرموز التي تتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات

وفنون وعادات وتقاليد تتوارث من جيل إلى اخر (الوريكات، دور الثقافة في تطوير

المجتمع وتوجيهه، 2022، صفحة 1223)

1-2- تعريف التنظيم:

▪ يعرفه ماكس فيبر على بأنه "تنسيق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز"، وقد ميزه فيبر في

كتابه بين الجماعات المتضامنة وجميع اشكال التنظيم حيث يعرفها "بأنها علاقة اجتماعية

تكون مغلقة او محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة".

▪ يرى "براون" (Baroun) أن التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل

عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف.

- في رأي "ألن" (Alen) أن التنظيم هو "الهيكل الذي يوضع العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات، وينشئ العلاقات التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف.
- اما "مونيورايلي" (Moni Rayli) يرى أن التنظيم عبارة عن إتحاد بسبب مجموعة من الأفراد يعملون مع لتحقيق هدف مشترك، وتتربط وظائفهم داخل المنشأة. (جغلوفي، 2017، صفحة 90)

1-3- الثقافة التنظيمية (ORGANIZYATIONAL-CULTUR)

هي الثقافة الموجودة في المنظمة وتتألف من العديد من الظواهر غير ملموسة، مثل القيم والمعتقدات والإفتراضات والتصورات والمعايير السلوكية وأنماط السلوك. أنها القوة التي تقف دائما وراء الانشطة التنظيمية التي يمكن رؤيتها وملاحظتها التي تشكل الطرق التي يعمل بها الافراد في المنظمة وكيفية التصرف وانجاز الاشياء وما يعتقدونه انه مهم وغير مهم . (لدى بدر و صالح، 2023، صفحة 461)

- هي عبارة عن مجموعة القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم اطار العمل و سلوكيات الأفراد وهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل المنهج تفكير أعضاء المنظمة و تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها و ينعكس ذلك على سلوك الأفراد لأجل تحقيق رسالة المنظمة (الله، 2022، صفحة 1549)

- يعرفها "ادوارد تايلور" على انها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع مقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"
- ويعرفها "كلباتريك" على أنها "الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر البيئة الاجتماعية، اي كل ما اخترعه الانسان أو إكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية . (زهرة أ.، 2013، صفحة 258)
- كما يعرفها كيرت لوين "بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة . (المالك أ.، 2017، صفحة 298)
- يعرفها "ميشال كروزيه" على انها إمكانية المنظمة على إنتاج عنصر بشري و ما تحمله من قيادة و علاقات غير متكافئة و مقبولة ضمن جماعة لتحقيق أهداف المشتركة و ضمان إعادة إنتاج الجماعة نفسها وبالتالي فإن الثقافة هنا تسمح بإعادة تشكل فريق العمل عبر وسائل
- يعرفها ابو بكر بأنها جملة من القيم المشتركة بين الافراد جماعة التنظيم حيث يتم من خلالها التحكم في السلوك التنظيمي من علاقات و التفاعلات و غيرها من العوامل خارج المنظمة اين يتم تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان خبرة تنافسية للمنظمة (عزيزي سارة، 2022، صفحة 41)

❖ التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والإجراءات والمناخ التنظيمي التي تؤثر على سلوك الافراد داخل المؤسسة التي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي ، وتطبيق القوانين والتشريعات وذلك بغية تنظيم العمل وجعل المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات الاخرى.

1-4- تعريف القيم التنظيمية:

تعرف على أنها مجموعة من المعاني السامية تتبع من الثقافة المجتمع وعقائبه ويكتسبها الفرد خلال عملية التعلم والتربية ويؤمن بها وترسخ في أعماق عقله ووجدانه ويدافع بيها عن افكاره وآرائه وتعمل وتشكل شخصية وينعكس سلوكياته في تصرفاته ويتخذها معيار يحكم على الناس (عمر، 2022، صفحة 820)

نفهم من خلال هذا التعريف أن القيم تساهم في تشكيل شخصية الفرد وتحدد لهم سلوكياتهم وتصرفاتهم حيث تشكل القيم بوصلة اخلاقية

1-5- المناخ التنظيمي:

بأنه "القيم و التقاليد و المعتقدات السائدة في منطقة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد، بحيث يميزها عن سواها من المنظمات؛ فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال فترة زمنية محددة . (الفتاح، 2021، صفحة 12)

- يعرف المناخ التنظيمي بأنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكه . (أحسونة، 2013، صفحة

2) مفهوم التمكين الإداري:**2-1- تعريف التمكين:**

❖ لغة: يعرف الفعل يمكن (**empower**) في قاموس على أنه عملية منح السلطة القانونية (**investwithlegal power**) أو تحويل السلطة إلى شخص ما (**authorize**) اوان يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما (**enable**)، وأيضاً لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين الإداري بالرجوع إلى تركيب الكلمة، بالتركيز على مكون القوة (**power**) بداخل مصطلح التمكين (**empowerment**)، ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية .

❖ التمكين اصطلاحياً: يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين

بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية

الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية

▪ يقول (بسيوني محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة

فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم

وبلغة أخرى مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي

كان مقصوداً في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين

▪ وعرفه (Eitorre) بأنه منح العاملين القدرة والإستقلالية في صنع القرارات وإمكانية

التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين

لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه ايضا وضع الاهداف

والسماح للعاملين بالمشاركة . (سارة و فلة، 2018، صفحة 358)

- عرفه "هاند" (Hand): التمكين هو تحرير كامل القوة الكامنة لكل فرد
- عرفه العديلي: عملية اتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم افضل ما لديهم ،وهو استثمار قدرات ومواهب الاخرين وإشعارهم بأهميتهم لإثراء

العمل الوظيفي (الكعبي، 2018، صفحة 382)

2-2- تعريف التمكين الإداري:

- يعرفه افندي (2003) بأنه "عملية إكتساب القوة اللازمة لإِتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة"

- اما الزناتي بأنه "عملية صنع القرار والتي تدفع بها الى المستويات التشغيلية، وهذا يعطي للعمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عملية الانتاج . (بوعطيط و بوعظم، 2023/2022، صفحة 569)

- عرفه (Murell and meredith) على أنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (ناصر، 2019، صفحة 212)

❖ التعريف الاجرائي لتمكين الاداري: هو الصلاحيات التي تمنحها إدارة المراكز

من خلال تفويض سلطة، وتدريب العاملين، الإتصال الفعال، والتحفيز . (سماتي،

2022، صفحة 1003)

3-2- مفهوم تمكين الإداري للمرأة:

▪ يعرفه المليحان (82، 2019) بأنه إحساس المرأة بقيمتها وحقها في إتخاذ القرار بمختلف المستويات، الإدارية في إدارات التعليم العالي للمساهمة في بناء مجتمعها تربويا وتعليميا .

من خلال هذا التعريف نجد أن المليحان عرف تمكين الإداري للمرأة هو أن تشعر المرأة بقيمتها وحقها في إتخاذ القرار في مجالات الإدارة التعليمية العالية، بهدف المساهمة في تنمية المجتمعات التربوية والتعليمية.

▪ ويعرفه (Accoutabilit Gloweür) بأنه حصول المرأة على الإستقلالية، بحيث تكون قادرة على المشاركة بشكل كامل في إتخاذ القرارات على مستوى إدارات التعليم (التويجري، 2022، صفحة 446).

من خلال التعريف نفهم أن تمكين المرأة في المجال الإداري يعني منحها الحرية والقدرة على المشاركة الفعالة وإتخاذ القرارات بشكل كامل في إدارة التعليم.

3) مفهوم القيادة النسوية:**3-1- تعريف القيادة:**

❖ **تعريف القيادة لغة:** هي القود اي نقيض السوق ،فهو من الامام وذلك من الخلف، كالقيادة والمقادة، والإقتياد، أي الخيل التي تقاد بمقودها ولا تتركب ورجل قائد جاء من قود وقادة

❖ **تعريف القيادة اصطلاحا:**

▪ عرفها احمد زكي بدوي على "انها القدرة على معاملة الطبيعية البشرية او التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ،فالقيادة "فن توجيه الاخرين والتأثير عليهم بطريقة يحصل فيها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون .

من خلال تعريف احمد زكي بدوي نجده انه عرف القيادة على انها القدرة وتأثير الافراد نحو هدف مشترك،من خلال كسب ثقتهم ،وتحصيل على احترام وتعتبر القيادة فن يتطلب من القائد ان يقنع ويحث المرؤوسين على المشاركة والإسهام في تحقيق الانشطة المرجوة .

▪ عرفها "ستوجدل" هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف .

من خلال تعريف ستوجدل يعرفها على أنها عملية تأثير الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق هدف مشترك وبناء على قواعد وثقافة تعزيز التعاون وتحفز الإبداع مما يساهم في النجاح المستدام للمجموعة أو المنظمة .

▪ أما بيجور اعتبر القيادة "نوع من العلاقة بين شخص ما وما بين بيئته بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على افراد الجماعة الاخرين في السعي وراء كل هدف مشترك لتحقيقه".

❖ **تعريف الإجرائي للقيادة:** هو النمط القيادي الذي يتبعه شخص معين للتأثير بسلوك

الاخر وتوجيهه لتحقيق أهداف معينة بحيث يكون الجميع راضين عن هذا النمط. (البديري،

❖ **3-2 القيادة النسوية:**

- هي النشاط الذي تمارسه القائدة الإدارية في مجال إتخاذ القرار وإصدار التوجيهات والإشراف الاداري على الاخرين . (محمود، 2022، صفحة 194)
 - تعبر عن "اسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني وبناء العلاقات، والعناية بالآخرين .
 - تعرف ايضا بجملة القدرات والخصائص التي يتميز بها العنصر النسوي في اداء المهام القيادية مثل التحفيز ،وتشجيع الاتصالات ،والقدرة على الاصغاء
- من خلال التعريف الأول يتضح بأن القيادة النسائية هي أسلوب المرأة في العمل القيادي، والذي بدوره يتسم بمجموعة من الصفات كالتعاون داخل بيئة العمل أي التشاركية بين المرأة الريادية ومرؤوسيتها في الشغل، وسيادة الجو الإنساني السلس بين القائدة والعاملين، ضف إلى هذا بناء شبكات العلاقات المهنية الرسمية منها وغير الرسمية .أما التعريف الثاني فيؤشر أن القيادة النسوية هي تواجد المرأة في مناصب قيادية عليا، مما يخول لها القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، ونجها في مختلف القطاعات (قطاع الخدمات، الامن، القضاء، الصحة، التعليم)

- هي منصب أو وظيفة تشغلها المرأة، بحيث تدير مؤسسة أو مصلحة أو هيئة بها العديد من المرؤوسين (رضوان، 2004، صفحة 5)

❖ **التعريف الاجرائي لمفهوم القيادة النسوية:** هي مجموعة الخصائص والصفات

التي تتميز بها المرأة القائدة، والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي وإكتسابها الخبرة مع مرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التأثير في المرؤوسين عن طريق

توجيههم الى المسار الصحيح الذي يخدم المنطقة والعاملين، ويحقق الأهداف بكل

كفاءة وفعالية . (طابتي و ميلاط، 2023، صفحة 109)

❖ **التعريف الإجرائي للتمكين الإداري للقيادة النسوية:** هو الصلاحيات التي تمنحها

إدارة المراكز من خلال تفويض سلطة إلى فئة النساء المكلفات بمناصب قيادية داخل

المؤسسة، وفي دراستنا هذه تختص بالنساء اللاتي يزاولن موظفات أو أستاذات مهاما

إدارية كمسؤولات.

➤ سادسا: مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات رئيسيه تستند إليها فقد تم تقسيم هذه المجالات إلى ثلاث مجالات والمتمثلة

في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني وقد جاءت المجالات الدراسة فيما يتعلق

بدراستنا كما يلي:

1. المجال المكاني: جرت الدراسة في قطب شتمة التابع لجامعة محمد خيضر بسكرة

حيث انشئت كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في 17 فيفري 2009 الموافق ل 1430

بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي 09-ويعدل ويتم المرسوم التنفيذي

98-2019 (07 يوليو 1998) والمتضمن انشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب

الجامعي شتمة بسكرة، ثم عدل المرسوم تنفيذي رقم 04-255 مؤرخ في 29 اغسطس

2004 حيث جرى فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد وأطلق عليها اسم كلية الحقوق

والعلوم السياسية و بذلك أصبحت تضم أربعة أقسام وهي قسم العلوم الاجتماعية وقسم

العلوم الإنسانية وقسم الحقوق والعلوم علوم السياسية وتحتوي الكليتين على هيكل إداري

وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها.

2. **المجال الزمني:** يقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية، فقد اجريت هذه

الدراسة ابتداء من الثلاثي الثاني

الجدول رقم (01) يوضح الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية

التاريخ	العمل
2024/04/14	زيارة إستطلاعية الأولية للمؤسسة
2024/04/15	إنجاز الاستمارة الاولية للمؤسسة الميدانية
2024/04/16	التعديلات الاولية للاستمارة
2024/04/17	التعديلات النهائية والموافقة عليها من طرف الاستاذة
2024/04/18	تعديلات الاستمارة وضبطها
2024/04/21	توزيع الاستمارة على المبحوثات
2024/05/05	تفريغ الاستمارة
2024/05/08	تحليل النتائج

3. **المجال البشري:** ويقصد به عدد مفردات أو وحدات الدراسة المشكلة لمجتمع الأصلي

لدراسة والمتمثل في عدد النساء القياديات بإدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية

الحقوق والعلوم السياسية، إذ يبلغ عددهن الإجمالي 30 مرآة قيادية يتوزعن على أربعة

اقسام والمصالح حيث تختلف مهامهن حسب تخصصاتهن، وبخصوص الدراسة الميدانية

قيد الانجاز إنحصر على النساء القياديات اللاتي بلغ عددهن 30 موظفة وأستاذة.

4. مجتمع الدراسة: تمثل في المسح الشامل للمجتمع الأصلي للدراسة والذي تمثل في 30

مفردة توزعت بين فئتي الموظفين والأستاذات على مناصب مختلفة..

الجدول أسفله يوضح الخصائص المهنية لهذا المجتمع

الجدول رقم (02) يوضح الخصائص المهنية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	تكرار	الفئات	
40	12	الموظفات	
3.33%	1	رئيس مصلحة	
3.33%	1	متصرف رئيس	
3.33%	1	ملحق رئيس ادارة	
3.33%	1	مسؤول نشاطات علمية	
50%	15	مجموع	
23.33%	7	الاستاذات	
10%	3	مسؤول شعبة	
3.33%	1	رئيس قسم	
3.33%	1	نائب رئيس قسم	
3.33%	1	مدير مخبر	
10%	3	مسؤول تخصص	
50%	15	مجموع	
100	30		

➤ سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

1- المنهج المستخدم في الدراسة: للمنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث

المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية حول موضوع الدراسة. بما أن موضوع دراستنا يدور حول دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أحد المناهج التي يجب على الباحث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية التمكن منه ومن آلياته وتقنياته وأساليبه. (منير، 2023، صفحة 185)

2- أدوات جمع البيانات: استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة التي تعد من أكثر أدوات

جمع البيانات إنتشاراً وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، حيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين، كما تعتبر أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية (نبار، 2022، صفحة 49) لقد قمنا بصياغة اسئلة الإستمارة التي تضمن 27 سؤال تم توزيعها النساء القياديات، وقد قسمت هذه الإستمارة إلى محاور رئيسية تضمن مجموعة من الأسئلة وهذه المحاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية من (1-4)

المحور الثاني: القيم التنظيمية والتمكين الإداري للقيادة النسوية ويضم الاسئلة من (5-11)

المحور الثالث : الإجراءات التنظيمية ويضم الاسئلة من (12-21)

المحور الرابع : المناخ التنظيمي يضم الأسئلة من (22-27)

➤ ثامنا: الأساليب الإحصائية

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية والتي تم إستخدامها في عرض البيانات

بهدف تحليلها وتفسيرها من أجل تبسيط وتوضيح هذه البيانات من بين هذه الأساليب

1/**التكرار**: وهو عدد المرات أو الحالات التي تظهر كل مرة في مجموعة البيانات

2/**النسبة المئوية**: وهي الوسيلة الإحصائية والتي اعتمدنا عليها لعرض وتفسير البيانات

المتحصل عليها اي نسبة قيمة معينة إلى القيمة الإجمالية مع التعبير عنها كنسبة مئوية وتحسب

بطريقة التكرار ضرب مائة قسمة مجموع التكرارات.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار الفكري والمنهجي للدراسة أي العام للبحث في البداية تم معالجة إشكالية الدراسة الرئيسية والاسئلة الفرعية المنبثقة عنها، والتي تسعى إلى الإجابة عليها من خلال البحث الميداني، كما تم معالجة أسباب اختيار هذا الموضوع وإبراز الأهمية العلمية والعملية التي قضيها هذه الدراسة، بعد ذلك تم تحديد أهداف الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وربطها بالإشكالية المطروحة؛ كما تم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستخلاص الجوانب المستفادة منها؛ أما فيما يتعلق بالمنهجية المتبعة، فقد تم شرح المنهج الوصفي الذي اعتمده الدراسة والادوات البحثية (الاستمارة) ومجتمع الدراسة في الأخير تم تحديد الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات المجمعة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

- **أولاً:** أهمية الثقافة التنظيمية
- **ثانياً:** خصائص الثقافة التنظيمية
- **ثالثاً:** أبعاد الثقافة التنظيمية
- **رابعاً:** عناصر الثقافة التنظيمية
- **خامساً:** مكونات الثقافة التنظيمية
- **سادساً:** وظائف الثقافة التنظيمية
- **سابعاً:** أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية
- **وثامناً:** نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية إمتداد لثقافة المجتمع، حيث يؤثر السلوك الفردي للأفراد في المنظمة على السلوك العام للمجتمع الذي ينتمون اليه. وبالتالي فإن دراسة الثقافة التنظيمية كخصوصية مميزة لكل منظمة تكون ضرورية، لما تحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل، تأثر في العاملين وشخصياتهم و في أساليبهم وسلوكهم في العمل داخلها بثقافتها التنظيمية، فعلى سبيل المثال اذا كانت المنظمة تشجع على التعاون والإبداع فمن المرجح ان يكون لديها بيئة تحفز على التعاون وتشجع على الإبتكار بالمقابل إذا كانت المنظمة تركز على الهرمية والإنضباط، فقد تكون لديها هيكل تنظيمي صارم وواضح التسلسل الهرمي. باختصار فإن الثقافة التنظيمية تلعب دور حاسما في تحديد سلوك الأفراد والشخصيات وأساليب العمل داخل المنظمة وبالتالي فهم ودراسة هذه الثقافة يساعد في فهم طبيعة المنظمة وتحقيق أداء وتغوق افضل في سياق العمل.

➤ أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي:

- تزويد المنظمة لان والعاملين والإحساس بالهوية، إذا تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، مشاركة العاملين لها القيم ومعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
- خلق الالتزام برؤية و رسالة و أهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم و اتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة

- تؤدي إلى الإلتزام بالإهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من إهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل لأنها تعمل على خلق روح التعاون، والتنسيق، والشعور بالهوية المشتركة، والولاء والإلتزام.
 - تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها ولاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك المتوقع من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
 - إطار فكري يوجه الأعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات و هي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، مثل الإبتكار و التميز و الريادة.
 - تعتبر الثقافة المنظمة عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين ،فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ،والمنظمات التي تبنى قيما الإبتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين ،والمنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
 - تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكاريه، كتفاني في العمل ،ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء و الإلتزام الحرفي بالرسميات. (الرزاق، عباس، و احمد، 2019، صفحة 158/159)
 - إطار فكري حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم اعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- إطار تنظيمي فإن الثقافة بما تحويه من القيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين العملاء والجهات الاخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم وظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات. (نورالدين، 2019/2018، صفحة 83)
- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الدليل للإدارة و العاملين، إذ تمثل نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها ، كما تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة و الأدوار، وينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم . (فضيلة، 2013_2014، صفحة 90)
- يشير (Tkefela) إلى ثقافة المنظمة يمكن ان ينظر لها بوصفها نظام يستند إلى القيم و أعراف المنظمة و سلوكياتها التنظيمية مثل التكنولوجيا، والاستراتيجية، والمنتجات، والخدمات، ولثقافة أهمية خاصة عند محاولة المنظمة إدارة التغيير الواسع، إذ أن وضع أفضل الخطط لا يضمن تحقيق تغييرا فاعلا ما لم يترافق معه تغيير الهياكل و العمليات. (الطائي، 2017، صفحة 64)

➤ ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية لتنظيمات ان هناك مجموعة من الخصائص وان تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي:

1. الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافة

فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة يوجد إنسجام وتكامل بين الثقافات

الفرعية والرئيسية في المنظمة.

2. **الثقافة نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بينة العناصر المختلفة للثقافة داخل

المنظمة بحيث يؤدي اي تطور او تحديث او تغيير في أحد العناصر الأخرى.

3. **الثقافة التنظيمية نظام متطور ومتغير:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير او

التطوير وذلك انطلاقا الروحة المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تقليل معدل توازن العمل.

4. **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة

لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (جابر، 2020، صفحة

(68)

5. وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها

والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:

- **درجة المبادرة الفردية:** وما يتمتع به العاملون من مسؤولية الذاتية عن العمل والحرية التصرف.

- **درجة قبول المخاطرة:** وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.

- **درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.**

- **درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.**

- **مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.**

- **شكل و مدى الرقابة المتمثل في الإجراءات و التعليمات وإحكام و الإشراف الدقيق**

على العاملين (كمال ب.، 2014، صفحة 50/49)

- **نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة من جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض

جانب معنوي: يشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار

جانب سلوكي: يشمل العادات والتقاليد للأفراد والمجتمع

جانب مادي: يشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات

والأطعمة (عبد الحميد، 2022، صفحة 61)

➤ ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تحديد أبعاد الثقافة التنظيم بالرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح ان للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

3-1- بعد الإحتواء والترابط: يشير مفهوم الإحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة

لل فرد ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وانه جزءاً من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة كما ان الإحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير البيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر إحتواءً لوظيفته وجعله أكثر إرتباطاً بعمله وبمنظّمته

3-2- بعد الاتساق والتجانس: يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي

يعتقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإيرادات والأقسام المختلفة للمنظمة وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية والاتفاق على القيم الجوهرية وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

3-3- بعد القدرة على التكيف: يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية وجود نظام من المعتقدات و القيم و المعايير التي تدعم قدرة المنظمة على إستقبال و تفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء و نمو و لك للتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد و تحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينهم و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة والضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقييمها.

3-4- بعد تشجيع الإبداع والإبتكار: يتضمن بعد تشجيع الإبداع والإبتكار مجموعة من قيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الافكار وخلق روح الإبداع وتقديم افكار جديدة وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي غلى تغيير البناء والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية به إختبارها بشكل علمي.

3-5- بعد التوجيه نحو النتائج: يتضمن بعد التوجيه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف على التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة المجالات النشاطات بالمنظمة وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الاداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين وكذا العمل على تضيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

3-6- بعد التوجه بالفريق: يتضمن بعد التوجه بالفريق العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف وزيادة درجة اتحاده، إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي

وخلق بيئة عالية للتحفيز واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية من اجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على مشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة التنافسية.

3-7- بعد التوجه بالعميل: بعد التوجه بالعميل هو عبارة عن فلسفة أو اسلوب إداري متكامل يقوم أساسا على توجيه السلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنها و مع بقية الشركاء كالمجهزين و الموزعين و المساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة و القيمة المضافة و بما يضمن رضاهم و يمكنها من الاحتفاظ بهم و يكسب ولائهم و يحقق لها التميز و البقاء في سوق (عودة م.، 2017، صفحة 268/267)

➤ رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من عناصر تتجلى في القيم والمعايير التي توجه السلوك الأفراد داخل المنظمة وتساعد على فهمها وفهمهم لما حولهم مما يسهل عليهم تفسير الأحداث اليومية بالمنظمة وكما أن هذه العناصر تنقل الثقافة من جيل إلى جيل وعن طريقها يتعلمون ثقافة المنظمة ويمكن ان نجمل هذه العناصر فيما يلي:

1. الرموز: تعبر عن الموضوعات و الاحاث ذات المعاني الخاصة لكي تمكن الأعضاء من حل الافكار المعقدة و الرسائل الخاصة بشعور الأفراد. (بحري، 2021، صفحة 123)

2. اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الافكار و

المعاني الثقافية وهي تعكس ثقافة المنظمة وتبقيها حية فتساعد الاعضاء في التعرف على

بعضهم ويصبح العاملون يتحدثون بأسماء مختصرة على الآليات العمل والمعدات والوسائل وحتى الأنظمة فمثلا كلمة (ERISA) تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين وكلمة (BFOQS) تعني المؤهلات الوظيفية الاصلية

3. القصص والأساطير: هي روايات لأحداث في الماضي نعرفها جيدا وهي مزيج من

الحقائق والخيال وفي الغالب تدور هذه القصص حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما توفر

للمعلومات حول الأحداث التي مرت بها المنظمة، فالقصة تنقل القيم للغير مما يؤكد هذه

القيمة مثل الشخص الذي يخالف النظام ليحافظ على قيمة المنظمة وثقافتها واغلب هذه

القصص تربط الماضي بالحاضر وتسعى المنظمة من خلالها لإدارة هذا المكون الثقافي وتعلمه

للأجيال واللغة عاملين الجدد

4. الأساطير: هي خرافة قصة من نوع معين يعطي تفسير خيالي لكن مقبولا لحدث ما كالقصة

الخرافية التي يؤلفها العاملون حول مؤسسي المنظمة من أجل تفسير حدث جاري.

5. المراسيم: أحداث يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر معنية وطقوس السنوية للتكريم التي

تحيي قيم المنظمة التي قامت على اساسها كالاحتفالات التي تقام عند تنصيب الرؤساء الجدد

كدليل على الإدارة الجديدة وتحقيق اهداف معينة ومثل الاحتفالات التي تقوم بها المؤسسات

والشركات عند فوزها لوسام معين وتكرم فيه عمالها على النجاح.

6. الطقوس: إحتفالات متكررة بطريقة نمطية معيارية تعزز قيم ومعايير معينة أما مجدة عطية

ترى أن الطقوس وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن قيم مهمة في المنظمة مثل

الأعضاء هيئة التدريس في الكلية يمرون بعدة مراحل لتثبيتهم كأعضاء دائمين وهذا يتطلب

منهم تدريس جيد وخدمة الكلية حتى يتخذ القرار لتثبيتهم كأعضاء دائمين وهذا يتطلب منهم

تدريس جيد وخدمة الكلية حتى يتخذ القرار بتثبيته من طرف الأعضاء القدامى ويثبت إن

كان يتوافق مع المعايير المحددة ومن بين الطقوس استراحة يومية لتناول الشاي لتوفير

فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

7. الشعائر: مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تعبر عن ثقافة معينة ومتنوعة وتستعمل

الشعائر لنقل رسائل معينة كالطقوس التي تقام عند التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول

8. الأبطال: أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دور نموذجي في الأداء والانجاز.

9. المادية البيئية: هي جزء هام في الثقافة وهي الأشياء التي تحيط بالناس وتقدم لهم مثيرات

حسية فورية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث والساعات المعلقة

على الجدران والمكالمات الهاتفية

10. القيم: من أصل لاتيني ومعناها أن تكون ذا قيمة و هي ذا جذور فلسفية انتشرت لتصبح

مفهوم اساسي العلوم الاجتماعية فقبل عام النفس و علم الاجتماع استخدمت عند اصحاب الاقتصاد

أمثال آدم سميث في كتابه ثروة الأمم فقيمة الأشياء تحدد من خلال العمل و بعد استخدام المصطلح

في علم اجتماع استعملت عدة مفاهيم قريبة منه كمفهوم الضمير الجمعي عند دوركايم والأخلاق البروتستانتية وروح رأسمالية لماكس فيبر (كميش، 2013/2014، صفحة 51/48)

11.المناخ: ينعكس التنظيم المادي للمباني، والترتيب اماكن العمل والتسهيلات الترفيه وتصميمات اماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة. (المرسي، 2006، صفحة 14)

➤ خامسا: المكونات الثقافية التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات المتمثلة في

• **القيم التنظيمية:** القيم تشكل التكوينية الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع ان نفهم أي سلوك

إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم اليه هذه السلوكيات فالقيم حسب مصطفى الباهي هي عبارة

عن الاحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل او عدم التفضيل للموضوعات

والأشياء، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات والأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين

معارف الفرد و خبرته من جهة الاطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه

الخبرات و المعارف من جهة ثانية "أي هي من توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما

يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من اشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من

قواعد ومعايير، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم مكان وبيئة العمل وهي خصائص ثابتة

نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها .

ويوجد حسب مؤيد سالم نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيلية والقيم

النهائية، والقيم الوسيلية هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين،

ومن بين السلوكيات الوسيلية الجدية في العمل إحترام السلطة وتقاليد العمل، أي حيطة

والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. أما القيم النهائية فهي

نتائج نهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد الإبداع، الجودة. (عيساني ن.، 2019، صفحة 86).

• **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في العمل و كيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية الصنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (خلوف، 2013، صفحة 259)

• **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة او عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من الجنسية اجنبية كما يفترض ان تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع كونها موثيق معنوية على افراد المنظمة إتباعها و عدم مخالفتها فلأعراف داخل التنظيم واجبة على جميع الأفراد دون استثناء وهذا مع وجود ثقافة قوية داخله (وهيبة و هجيرة، دون سنة ، صفحة 100)

• **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في تعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء الاخرين و المتمثلة في التقدير والاحترام متبادل و توفير بيئة التنظيمية و مناخ التنظيمي يساعد و يدعم احتياجات العامل النفسية والإقتصادية فالفرد قد يكون توقعه ان تقوم المنظمة بتبني ابداعاته او إعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً او قد يكون هدفه

تحقيق المستوى من الرفاهية لأولاده و بالمقابل تتوقع المنظمة. (خلوف، 2013، صفحة

(260)

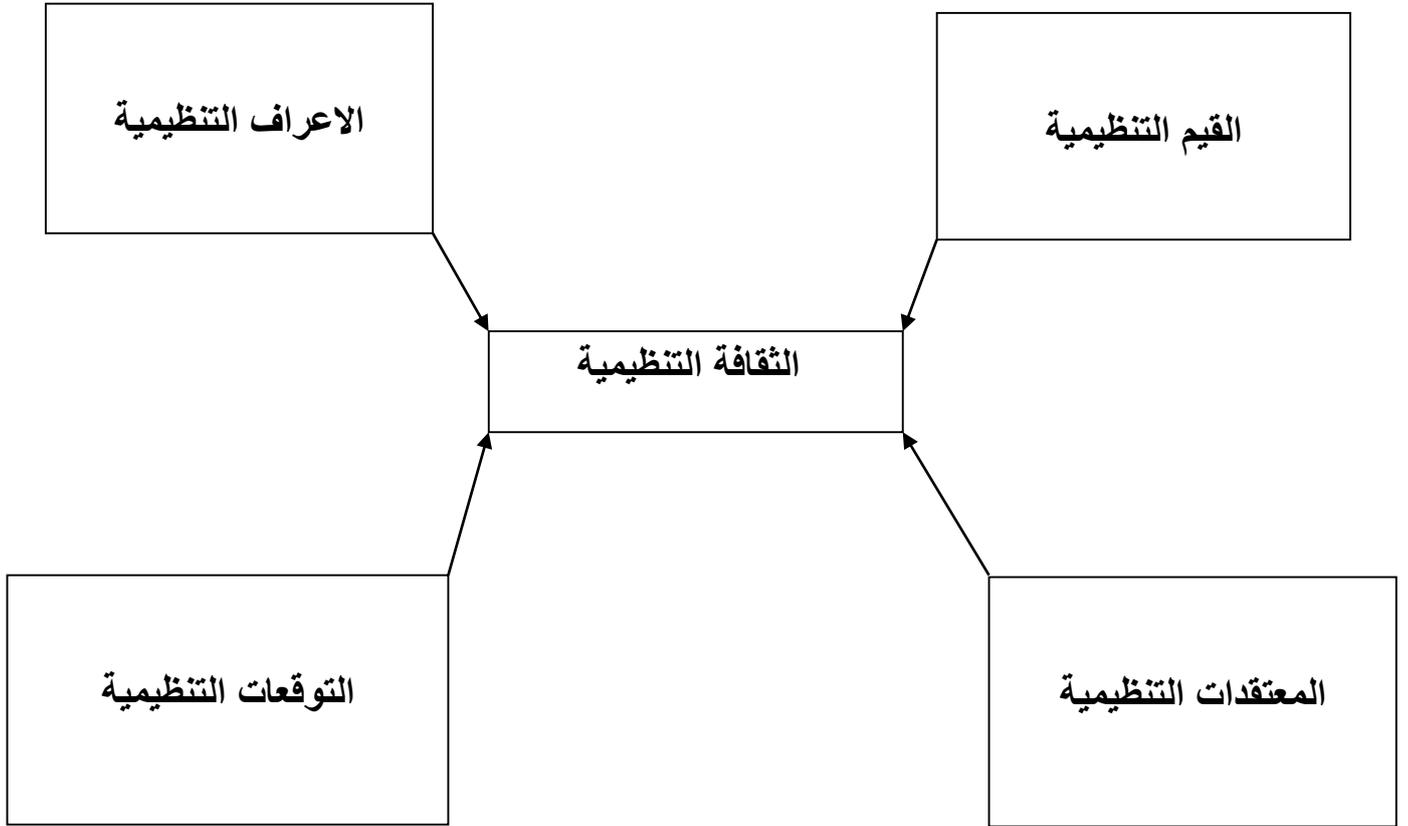
• أما "شاين" فقد حدد ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية

المكتسبات (النتاج الاصطناعي): تعد المكتسبات أكثر مستويات الثقافة وضوحاً و مرئية

في المنظمة و البيئة الاجتماعية ،و تتمثل في الابتكارات، ولغة الكتابة المستخدمة في المنظمة
،و سلوك الأعضاء.

القيم: وتشير إلى أن المتعلم يعكس قيماالفرد و الجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم هي
الموجه الأساسي لسلوك الأفراد اليومية في تأدية المهام و حل المشاكل .

الافتراضات: هي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي توجه سلوك الاعضاء حول طريقة
النظر، والتفكير، والغدراك للأشياء المحيطة. (جعلاب، بدون سنة ، صفحة 25)



الشكل رقم (02) يمثل المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية

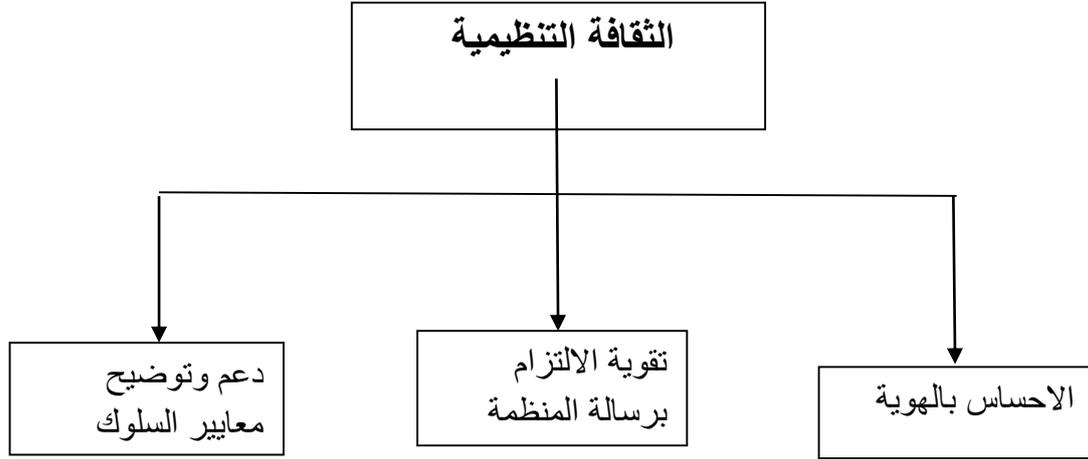
المصدر : إعداد الطالبتين

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية:

يؤكد روبنتر بأن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى وظائف أساسية هي:

- عامل للتمايز إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- اكتساب الهوية التنظيمية إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الإنتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر و أهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا هو المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطار مرجعيا وسلوكيا ومرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.
- تعزيز استقرار النظام حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (المالك ي،، 2017، صفحة 299)
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة و قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا و محليا في ظل التطور التكنولوجي و التكتلات العالمية و التجمعات الإقليمية و اندماج المنظمات .

- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة و إرتفاعها لمواكبة التغيرات و التطورات . (الله، 2012_2013، صفحة 9)



الشكل رقم (03) يمثل وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر : إعداد الطالبتين

➤ سابعاً: أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية وأنماطها:

1) أنواع الثقافة التنظيمية

يقسم الباحثون الثقافة التنظيمية الى العديد من الانواع والتي تتمثل في:

1-1- الثقافة التنظيمية من حيث التأثير: وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو

ضعيفة وتعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم فعالة ويجابية كلما دل على درجة

قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية

هي:

كثافة الثقافة التنظيمية التي تعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل بقيم و تقاليد و قواعد والثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فحمة ومتنوعة من الافتراضات نطاق تأثير هذه افتراضات حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم و معتقدات و تقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثيراً من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة، ووضوح الترتيب فالثقافة القوية تتميز بالقيم و المعتقدات وقواعد وتقاليد المنطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج إن قوتها تمكن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع والمعرفة هذه العوامل تعطي انطبعا عاما عن قوة او ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة (سمير، 2012، صفحة 135-136)

1-2- الثقافة المضادة: وحسب الباحث سكا ران فإنه نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا وبناء على ذلك فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات ولاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة.

1-3- الثقافة التنظيمية القوية: وهي حسب كل من ديل وكنيدي هي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة يكون

فيها جميع الاعضاء لديهم نفس الاهداف و من تم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا و الدافعية و الولاء التنظيمي ويتبين من ذلك أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى اجتماع لنفس القيم من جهة و شدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم و المعتقدات من جهة أخرى وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة المنظمة لها الإجماع ويقصد به مدى إجماع أعضاء المنظمة على نفس عناصر الثقافة من قيم واعتقادات وتقاليد وغيرها فكلما كان هذا الإجماع أكبر كلما كانت الثقافة قوية والعكس صحيح ويتوقف هذا الإجماع على عاملين رئيسيين هما تعريف العاملين بالقيم والاعتقادات السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها والتي يجب أن تكون منطقية وواضحة و بسيطة ويحبذ أن تكون متميزة عن تلك الموجودة في المنظمات المنافسة مكافأة العاملين الملتمزين بالقيم و الاعتقادات يساعد الآخرين على الالتزام بها أيضا الشدة وتشير إلى مدى تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات التي ترغب المنظمة غرسها فيهم وتزداد الثقافة المنظمة قوة بزيادة تمسك العاملين فيها بالقيم والاعتقادات المرغوبة (رايح، 2016_2017، صفحة 18_19)

1-4- الثقافة التنظيمية الضعيفة: وهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وعليه حتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك خدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة (بوعلي، 2014، الصفحات 153-154)

1-5- الثقافة الإبداعية: يتميز أهل هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة ويظهر ذلك جليا في إتخاذهم لقراراتهم ومواجهتهم للتحديات ونتيجة لذلك فقد نشأت ثقافة قوية تشجع على الإبداع والمبادرة (العنقري، 2011، صفحة 6)

1-6- الثقافة الداعمة أو المساندة: ويتسم العاملون في ظل هذه الثقافة بالتعاون و مسانده بعضهم البعض، وتشجع المنظمة القيم العائلية مثل الوئام و الصداقة و التعاون و الثقة .
(خليف، 2021، صفحة 218)

(2) أنماط الثقافة التنظيمية

2-1- نمط ثقافة الشعائر: إن ثقافة العشيرة مليئة بالقيم والأهداف المشتركة، وسادة جو المساعدة المتبادلة ،والتأكيد على تمكين و التطور الموظفين، يتضمن هذا النوع من الثقافة التنظيمية سيادة الجو بقوة و يؤكد على العمل الجماعي و يتركز تأثير القائد هنا على الارشاد كما ينصب تركيز المؤسسة على الحفاظ على استقرارها يحظى الولاء والترابط و المشاركة بتقدير كبير في وضع معايير النجاح.

2-2- نمط الثقافة الديمقراطية: تقوم هذه الثقافة على مبدأ الريادة وتبني الابداع و التكيف مع الظروف البيئية، حيث تتكيف المؤسسة بسرعة كلما ظهرت مهام جديدة، إن هذه الثقافة التنظيمية تعطي الكثير من الفرص للإفراد وللتطور بطريقتهم الخاصة ،لطالما أنها تتفق مع أهداف المؤسسة ،يتميز القادة بكونهم رواد الأعمال مدفوعين بالابتكار وتقديم الأفكار الجديدة ينصب تركيز المؤسسة على الحصول على الفرص بقدر ما يمكن أن يكون من البيئة الخارجية، ان معيار نجاح العاملين في ظل هذه الثقافة مدى قدرتهم على خلق و تطوير أفكار وابتكارات جديدة، كما

تتميز المؤسسة التي تسودها هذه الثقافة بمرونة الهيكل التنظيمي وقدرتها للتكيف وغير رسمي بدون سياسات أو إجراءات بيروقراطية.

2-3- نمط ثقافة السوق: تركز ثقافة السوق على التعامل مع البيئة الخارجية أكثر من تركيز على البيئة الداخلية هدفها التنظيمي هو كسب الأرباح عن طريق المنافسة، ان ثقافة السوق هي نوع من الثقافة التي تشدد على فعالية تحقيق الأهداف، مما يسبب المرونة أقل للمنظمة، وتعتمد معايير النجاح على الانجازات المتحققة من قبل العاملين، والتي عادة ما تتفد عن طريق الأنشطة التي تربط المؤسسة بسوقها أو أصحاب المصالح (الأطراف الخارجية) تتميز هذه الثقافة بنمط القيادي الحازم و غير مرن (باريس، بدون سنة، صفحة 141_142)

تقسيم "هاندي" الذي حدد أربعة أنماط للثقافات التنظيمية وهي:

2-4- نمط ثقافة القوة: تركز على عملية الضبط والتأثير من خلال أصحاب النفوذ عبر

سلسلة من القواعد والإجراءات كالشركات مثلا

2-5- نمط ثقافة الدو: تعتمد على الوظائف والتخصص من أجل انجاز العمل وتحقيق

الأهداف مثل المؤسسات العمومية

2-6- نمط ثقافة المهمة: وهي التي تهتم بتحقيق النتائج المرجوة مع الالتزام بالحد الأدنى

من القواعد والإجراءات التنظيمية، مع التركيز على الخبرة مثل المنظمات الاستشارية

2-7- نمط ثقافة الفرد: وهي تركز على الأفراد و تهتم بإحداث التوافق بين اهداف الفرد و

حاجاته مع أهداف المنظمة و متطلباتها , حيث تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة للنموذج

الإدارة الواعي (لوشن، 2013_2014، صفحة 15_16)

➤ ثامنا: النظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجري كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي وقد

ادت هذه الدراسات الى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد

والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

1. نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء

التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه

حول الحالة الاجتماعية ،او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر فيه

معظم السلوكيات افراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان

الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك

الفرد وتؤثر فيه ،وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع

القيم والاتجاهات العامة مع شخصيات الافراد وقد كشف بعض الدراسات ان الثقافة الواحدة

تسودها سجية واحدة تمثل عامل واقعي لسلوك معظم افراد المجتمع الواحد ،وينظر للخارجين

عليه على انهم منحرفين او اشخاص غير اسوياء من غالبية الافراد هذا المجتمع في حين

أوضحت دراسات "بات سون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف

السائدة: احدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة الاناث وان هناك تكامل بين سجية الذكور

وسجية الاناث، اما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل

الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية للفرد ما بالنسبة لغيره من افراد تنظيم. ويرى "لنتون" ان شغل الافراد للمركز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى ان شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي لشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

2. نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة

الوحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي الى ان "أوبلر" يرى ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد، وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية .

3. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل

في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليها يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على انها إطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم وتحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور .

4. نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن القوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة

عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمتها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن القوة تنعكس بشكل جيد على الاداء كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك على هذه القوة الأداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف مشتركة لجميع العاملين الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

5. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم

مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة و باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن الفكرة الإنسان عن العالم و تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

6. نظرية التوافق: تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة

من سلع و خدمات و من بين اهدافها و سياستها و استراتيجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها البيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة

7. نظرية التكيف: وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الاداء المتميز نتيجة لوجود

ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة

الكفاءة و فعالية العمليات المؤسسية و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها زيادة الالتزام العاملين بالعمل و زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء والإبداع (كمال ب.، 2014، الصفحات 21-24)

8. نظرية التفاعل التنظيمي: حيث ان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية

(تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد، إجراءات، قوانين، هيكل التنظيمي، عمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة (البوم ، 2021/2022، صفحة 47)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا ان الثقافة التنظيمية عامل رئيسي في نجاح او فشل المنظمات، وقد تم تسليط الضوء على تطور الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في توحيد افراد المنظمة وتعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل، كما تعد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية محفزا للمنظمات لتغيير ثقافتها بما يتناسب مع هذه التحولات، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا متغيرا يساهم في استمرارية المؤسسة واستقرار العاملين فيها. من المهم لن يكون القادة التنظيميين واعيا لثقافتهم التنظيمية وان يعملوا على تعزيزها وتحسينها بما يعكس القيم والإجراءات والتنظيمية ولمناخ التنظيمي للمنظمة

بشكل عام يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تلعب دور حاسما في نجاح المنظمات ،اذا تم تعزيز وتحسين الثقافة بشكل صحيح ،سيؤدي ذلك لاستقرار المؤسسة وتحقيق اهدافها بشكل فعال.

تمهيد:

تعتبر عملية التمكين الإداري خطوة أساسية لتطوير القدرات القيادية للفرد وتحفيزه على تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، فالتمكين الإداري يتطلب توفير الدعم والموارد اللازمة، فضلا عن توجيه الفرد نحو تحقيق أهدافه بطريقة فعالة ومثمرة، في إطار تمكين المرأة الذي يلعب الدور هام في تعزيز المساواة بين الجنسين وتعزيز دورهن في مجال الإدارة والقيادة وللمشاركة بشكل فعال.

➤ أولاً: خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص والتي من أهمها:

- التمكين ليس عملية مطلقة، حيث يحتاج بعض القرارات إلى فرق عمل فعالة وخبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا.
- يكون نجاح التمكين الإداري أو فشله تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم دعم العاملين وتحفيزهم وتوفير اتصالات مستمرة معهم.
- يحتاج التمكين الإداري إلى برامج متميزة وفعالة للتدريب والتعليم كما نحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب ورقابة أداء المرؤوسين أثناء القيام بمهامهم في مواقع التنفيذ.
- يعتمد التمكين الإداري على المجازفة من قبل الإدارة العليا، ويحتاج إلى نظام للانضباط يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدامه.
- يتطلب التمكين الإداري من القادة الرؤساء: الالتزام والمهارات والأهداف الواضحة وإتاحة مناخ ثقافي خاص في المؤسسة تسود الثقة والمشاركة والعمل في فريق والتدريب.

- يتضمن التمكين الإداري اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك القدرات والمهارات الاجتماعية، ويستهدف استثمار طاقات الافراد الكامنة وكفاءاتهم الداخلية، ويتضمن معنى التشارك (التماسك الاجتماعي) بين الافراد والجماعات ويرتبط بمفاهيم اخرى كالسلطة والمسؤولية والتفويض ويرفض الرقابة المباشرة ويعوضها بالرقابة الذاتية.
- يحتاج التمكين الإداري الى تغيير الانماط الجامدة من الرؤساء، وتغيير بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير، والتزام العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار. (مخوف، 2020، صفحة 250)

- للتمكين الإداري عدة اشكال يمكن تحقيقها بعدة وسائل كتفويض السلطة والتحفيز وإعادة تصميم الوظائف بشكل يشجع الابداع

لذا يمكن القول بأن التمكين الإداري ينمي ويعزز الولاء لدى العاملين وإحساسهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ويدفعهم لتوظيف كامل طاقتهم وقدراتهم في حل المعضلات التي تواجه منظماتهم. (العطوي و مرعي، 2018، صفحة 130)

➤ ثانيا : أهمية وأهداف التمكين الإداري:

1) أهمية الثقافة التنظيمية

للمتمكين الإداري أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة ونفوقها وقدراتها التنافسية، فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الاحيان اما سببا او نتيجة فتكمن أهمية التمكين الإداري في:

- تخفيض عدد مستويات الادارية في هياكل التنظيمية بالتالي يحد ذلك في تكاليف التشغيل بالنقليل من عدد المستويات الادارية غير ضرورية
- يعطي الافراد مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب احساس أكبر في عملهم ويحقق ذلك لهم الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء
- ممارسة لتغير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة الى أسفل الهرم التنظيمي
- توسيع نطاق السلطة اين يقترن التمكين الزاما بدعم العاملين سلطات اضافية تمنحهم الحق في اصدار الاوامر في الحدود المسموح بها. (حسن، 2020، صفحة 229)
- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات
- الجودة في عملية صنع القرار واتخاذها (محمد، 2018، صفحة 129).

(2) أهداف التمكين الإداري:

هناك مجموعة من الأهداف التي يتم تحقيقها للمؤسسات المختلفة عن طريق تطبيق التمكين الإداري وهي مختلفة ومتنوعة وحسب ما أورده المختصون وكالاتي:

- العمل على تحسين نوعية وفاعلية الخدمات المقدمة.
- تأكيد فاعلية الاداء الكلي للمؤسسة.
- انجاز الأعمال كما يبغى المستفيدون.
- جعل القرار المتخذ أكثر تأثيرا في المستفيدين.
- تجاوز القيود والبيروقراطية التي تساعد على سرعة الإنجاز (المالكي و الراوي، 2020،

صفحة 96)

- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.

- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل الرؤساء (عقون و بوحديد، 2017، صفحة 351).
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وقلّة المهام الرقابية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وزيادة التعاون المديرين والموظفين وزياد ولاء الأفراد وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها وشعورهم بالرضا الوظيفي

وبخصوص تمكين المرأة اشارت الدراسات الى القضاء على تبعية المرأة واستكانتها ،فالتمكن يمثل نوع من الدعم الخارجي الذي يستهدف دعم مشاركة النساء في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية من اجل تجاوز وضعية التهميش والاستضعاف التي توارثها منذ القرون ،ويتجلى التمكين في عاملين الأول ازالة المعوقات على اختلافها (تشريعية، ادارية، واجتماعيةالح) التي تعرقل مشاركة النساء والثاني: تقديم التسهيلات واتخاذ الاجراءات التي تدعم مشاركة المرأة ،وتشكيل قدرتها وإتاحة الفرص لها للمشاركة في المناصب القيادية والاجتماعات العامة ،وعملية صنع القرارات واتخاذها ،وفرص التعليم والتدريب. (مخوف، 2020، صفحة 251).

➤ ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري:

هناك مجموعة من القيم والمبادئ التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق اهدافه بكفاءة ومنها :

1. التمكين ليس عملية مطلقة وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج الى فرق عمل وفعالة والى خبراء ومستشارين والى تدخل الادارة العليا في المنظمة، وهناك ايضا اوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الاحداث الطارئة او في صغار المنشآت.

2. يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، فلذا فالتمكين هو سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد نحتاج الى نظام الانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

3. ان نجاح او فشل التمكين يجب ان يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، وان يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولا يجب ان يكون التمكين ساترا يفصل بين الادارة والعاملين فيها

4. التمكين يحتاج الى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب ان تكون الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين .

5. التمكين ليست عملية مقطوعة ومبتورة وإنما تحتاج الى متابعة وتقييم وتنشيط، وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الادارة الوسطى والذين سوف يفتقدون جزءا اساسيا وكبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.
(سارة و فلة، 2018، صفحة 363)

6. الإحترام (R-Respect) ان دم الحياة هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الاسهام فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وإذا لم يشكل احترام الموظفين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، ويعني الاحترام ايضا عدم التميز بين الموظفين (الرشيد، 2020، صفحة 91)

➤ رابعاً: أبعاد التمكين الإداري:

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري يتضح من خلالها الأهمية الكبيرة في المنظمات الإدارية التي تشير إلى الأبعاد المتمحورة كالآتي:

4-1- تفويض السلطة: وعبرة عن نقل أو تحويل السلطات والمسؤوليات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى ومنح حق التصرف في اتخاذ القرار الإداري (عيسات، عباس، و مبراح، 2019، صفحة 369) .

كما يقصد بها التنازل عن جزء من الصلاحيات للموظفين في مستويات الإدارية بوضوح، بمعنى أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد العاملين من المستويات من المستويات الإدارية المتتالية، إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم

4-2- العمل الجماعي (فرق العمل): يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة يعملوا على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة، مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف ويجب أن يتمتعوا بمهارات متنوعة ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عالي من الثقة

4-3- تحفيز العاملين: يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقديم له مكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل باستخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة وتعزيزها.

4-4-4- تنمية السلوك الإبداعي: هو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها

الى بعض الاشكال والنماذج التي يفهموها الآخرون والتي تكون اثارها طويلة المدى على اداء المؤسسات وظهور أنماط سلوكية في بيئة المؤسسة مثل الانفتاح على التغيير وتقبل وجهات النظر وتقديم حلول جديدة، والخروج بحلول عديدة للمشكلات وانتقاء الافضل منها.

4-5-الاتصال وتدفق المعلومات الفعال: من خلال تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة

بها عبر مستويات المنظمة فتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل فبدون المعلومة الصحيحة او المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح دون خوف او تردد من ان تصرفه قد يكون خطأ فالالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الابداع

4-6-المشاركة في إتخاذ القرار: ويقصد به ان تمنح الادارة حرية وفرصة للمرؤوسين في

المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار . (طيفور، 2018، الصفحات 105-106)

➤ خامسا: أساليب التمكين الإداري:

ان تمكين الادارة هو نهج يهدف الى تعزيز الثقافات والقدرات والمهارات لدى المدراء والموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف بفعالية يعتمد تمكين الادارة على تكريس ثقافة التعلم والتطوير المستمر وتحفيز الموظفين للاستفادة من قدراتهم الكامنة والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وفيما يلي هنا مجموعة من اساليب تمكين الاداري المتمثلة في:

1. **التمكين من خلال الصلاحيات:** كلما زادت صلاحيات الموظف في العمل، زاد

الحماسة للعمل.

2. **التمكين من خلال المسؤوليات:** بشرط ان تكون مسؤوليات الموظف واضحة

ومحددة.

3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الادارة وضع معايير تحفز

الموظفين وتمكنهم من استغلال اقصى طاقتهم وإمكاناتهم في تحقيق اهداف العمل.

4. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** حتى يتمكن الموظفون من اتخاذ القرار

متعلقة بعملهم، عليهم اكتساب المعرفة والمعلومات الدقيقة، وبدون ذلك فإنهم يعانون

من ضعف قدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

5. **التمكين من خلال التدريب والتطور:** التدريب من اهم العناصر التي تطور

الموظف، وتجعل لديه خبرة اعلى في الأعمال الموكلة اليه.

6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة

والضعف، وتعزيزها وإصلاحها وتعديلها.

7. **التمكين من خلال الإحترام:** يزيد الاحترام من اهتمام الموظف بعمله، وبالتالي

نجاح تمكينه.

8. **التمكين من خلال الثقة:** فإعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير

الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

9. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** بمعنى تقدير المدير لموظفيه، وذلك له

أثر كبير على الموظفين وانجازهم في العمل

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: أحيانا يكون الفشل مقدمة النجاح، وغالبا

ما يسبق النجاح الفشل، ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقود الى

التميز. (مخولف، 2020، الصفحات 256-257)

➤ سادسا: مستويات التمكين الإداري:

ان عملية تغيير تحتاج الى وقت داخل اي مؤسسة تربوية، وهي تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، وبما ان التمكين يمثل استراتيجية ضرورية للمؤسسة التربوية، وبالتالي لا بد من ان تتبناها نظريا، وعلميا وقد حدد (Pastor ,1996) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

• **المستوى الاول:** يتخذ المدير القرار ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا اساسا واضحا ولكن في

الاغلب يصنع المدير قرار يكلف نفسه اعلام الفريق.

• **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن اي اقتراحات ويضع القرار معتمدا على

الاقتراحات ويعلم الفريق.

• **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق في الوضع بشكل منفصل ويطلب المدير اوراق

عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ او لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

• **المستوى الرابع:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق، وفي هذا النقطة تتخذ القرارات

بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق

• **المستوى الخامس:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق، وفي هذا المستوى تتخذ

القرارات بشكل تعاوني المدير والفريق. (زيادالدغليبي، 2017، صفحة 52)

➤ سابعا: العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة:

7-1-العوامل التنظيمية: تمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات التوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح، الضغوط. ومن أهم تلك العوامل المعيقة : نظرة القائد الإداري للمرأة ضعف القناعة والثقة بقرارات المرأة، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية المؤهلات والخبرات الإدارية.

7-2-العوامل الاجتماعية: حصر المجتمع بنظرته الضيقة، وبخلفياته الثقافية والاجتماعية التقليدية والعرفية دور المرأة العربية في البيت وفي بعض الأعمال الفنية، كما أنه لم يضمن لها الحرية الكافية للتخطيط لمستقبلها بشكل حيادي. أو المساحات الكافية للاختيار وعلى اعتبار المرأة أما زوجة في المقام الأول، فقد تم تحديد دورها الأهم في أسرتها فقط، وتقليص دورها في التنمية سواء كانت اجتماعية أو ادارية أو ثقافية أو سياسية بالإضافة إلى ما سبق فان المجتمعات العربية مازالت مجتمعات ذكورية تمنع المرأة من ممارسة الأعمال، وتراها الطرف الضعيف الذي يحتاج إلى رعاية وحماية من الرجل(زوج، أب، أخ) الذي يحدد مساحة مشاركة المرأة في الحياة العامة، وتتنظر المجتمعات الذكورية لمسألة أمن المرأة باعتباره مسؤولية الرجل رغم أن الواقع يؤكد أن أمن المجتمع كله مسؤولية من الطرفين ومن المجالات التي ترتبط بالمعوقات الاجتماعية نظرة المجتمع لعمل المرأة، العادات والتقاليد، الاختلاط في أماكن العمل، تخوف الرجال من منافسة المرأة، التحرش، بالمرأة في أماكن العمل.

7-3-العوامل الشخصية: هناك معوقات شخصية لدى المرأة وتصوراتها حول قدراتها وأدوارها، وهو ما يحول دون أن تستفيد من الفرص المتاحة أمامها للمشاركة الرسمية واكتساب

الأدوار والمكانات القيادية ليست فقط التطوعية، وإنما الرسمية لأنه على الرغم من ما إتاحتها القوانين والتشريعات من فرص المشاركة إلا أن المرأة لم تستفد منها على قدر توفرها، وهو يؤكد على فكرة التمكين والمساعدة الذاتية للحصول على تلك الفرص (والمعوقات الشخصية هي تلك المرتبطة بالمرأة نفسها وتتضمن ضعف قدرة المرأة على تنظيم الوقت للمواءمة ما بين العمل الوظيفي والأعباء الاجتماعية والعائلية، الخوف من الفشل، خوف المرأة من تحمل المسؤوليات الاجتماعية وعدم القيام بمهام تتطلب الخروج من البيت والبقاء خارجه مدة طويلة (شرشالي، 2020، الصفحات 179-180)

➤ ثامنا: علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادة النسوية:

إن لثقافة التنظيمية علاقة وطيدة بأسلوب التمكين في المنظمة فعندما تريد هذه الأخيرة إتجاه أسلوب التمكين الإداري فما عليها، إلا أن تتبنى ثقافة تنظيمية تجعل العاملين يلتفون حول تحقيق هذا المفهوم، فالثقافة التي تشجع على المشاركة هي ثقافة عقيمة ولا تتوافق مع التمكين وبالتالي فالمنظمة مجبرة على إدخال التغييرات اللازمة في ثقافتها المتبينة فيها تشجيع روح التعاون والالتفاف حول المنظمة (عبدي و كواشي، 2021، صفحة 1548)

فالثقافة تلعب دور حاسم في تمكين الإداري للقيادة النسوية عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نشير إلى القيم والمعتقدات والتصورات الشائعة التي تحكم سلوك الأفراد في منظمة معينة، إذا كانت الثقافة التنظيمية تدعم التمكين الإداري وتشجع على المساواة والعدالة والتنوع، فإنها يمكن ان تساهم في تعزيز القيادة النسوية وتمكين النساء لتحقيق إمكاناتهن القيادية الكاملة.

خلاصة الفصل:

بشكل ختامي يهدف فصل التمكين الإداري للقيادة النسوية الى تعزيز المشاركة والتمثيل النسوي في المجال القيادي والإداري، ويعتبر تحقيق التوازن بين الجنسين في هذا الجانب امرا ضروريا لتحقيق المساواة والتنمية المستدامة من خلال تعزيز فرص القيادة للنساء وتوفير الدعم والتشجيع المناسب، إذا يجب ان تعمل المؤسسات والمجتمعات على ازالة العقبات والتحديات التي تواجهها النساء في الوصول الى المناصب القيادية وتعزيز ثقافة التنوع والمساواة في جميع المستويات القيادية وتحقيق نتائج ايجابية للمجتمع بأسره.

تمهيد

- **اولا:** عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية
- **ثانيا:** عرض وتحليل جداول المحور الثاني
- **ثالثا:** عرض وتحليل جداول المحور الثالث
- **رابعا:** عرض وتحليل جداول المحور الرابع
- **خامسا:** مناقشة نتائج تساؤلات الفرعية للدراسة
- **سادسا:** تفسير وتحليل النتيجة العامة

تمهيد

إن للبحث العلمي منهجية منظمة ودقيقة لضمان موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصية للمشاركات في الدراسة، فضلا عن عرض وتحليل جداول المحاور التي تم رصدها إستكشافها من خلال الاستمارة لفهم سياق الظاهرة، كما سنناقش النتائج المستخلصة من هذه البيانات والتساؤلات الفرعية التي برزت خلال الدراسة ، وتقوم بتفسير وتحليل النتيجة العامة؛ هذا التحليل سيساعدنا على فهم اعمق للموضوع قيد الدراسة وتحديد التوجهات والاتجاهات المستقبلية للبحث.

➤ اولا: عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية

الجدول رقم(03) يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	8	26,67
ماستر	7	23,33
دكتوراه	15	50
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثات ان الفئة الغالبة هي فئة الدكتوراه بنسبة تقدر ب 50% وهي نسبة الاستاذات الإداريات تليها الفئة الثانية وهي الفئة ذات مستوى ليسانس بنسبة 26.67% ليأتي مستوى الماستر بأقل نسبة والتي تقدر ب 23.33%، وهذا يتعلق بنظام التشغيل القديم حيث كانت شهادة الليسانس مقبولة في الوظيف العمومي لشغل بعض المناصب الإدارية ثم وعن طريق الترقية من خلال الاقدمية يتم شغل مناصب قيادية في بعض المستويات التنظيمية، اما بالنسبة لمستوى الماستر فترتب ذلك بناء على شروط التوظيف في القانون الجديد مما دفع بالكثير من الموظفات لمواصلة الدراسة والحصول على شهادة الماستر للحصول على الترقية في السلم الوظيفي الحالي.

وعليه يمكن القول من خلال تحليل المعطيات ان اغلب النساء القياديات متحصلات على شهادة الدكتوراه. وهذا لا يعني النظر الى هذا المؤهل العلمي المتقدم كمعيار الوحيد لتعيين في مناصب

قيادية. اذن الفكرة هي عدم الحكم على جدارة المرأة بناء على درجة الدكتوراه فقط ، بل النظر الى المسار التعليمي والمهني ككل وهذا سيتضمن الخبرات والكفاءات في المناصب القيادية

الجدول رقم(04) يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
عزباء	7	23,33
متزوجة	23	76,67
المجموع	30	100

يتضح لنا من **الجدول رقم (04)** المتعلق بالحالة العائلية لنساء القياديات ان اغلبية النساء القياديات متزوجات وذلك بنسبة **76.67%**، اما العازبات فقد قدرت نسبتهم ب **23.33%**، بالنسبة للمتزوجات فهن يتمتعن بالدعم الاسري وشريك الحياة يدعمهن في تحقيق اهدافهن المهنية والقيادية والمادية.

الجدول رقم (05) يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب مدة العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
]7-2[5	16,67
]12-7[5	16,67
]17-12[14	46,67
]22-17[5	16,67

3,33	1	[32-22]
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بمدى العمل في المؤسسة ان النساء القياديات بالمؤسسة لديهن اقدمية محصورة بين فئة [12-17] سنة قدرت نسبتهن 46.67% وهي النسبة الاكبر ويشير هذا الى ان هذه الفئة ذات كفاءة وخبرة مهنية كافية تخولهن القدرة على التعامل مع المناخ التنظيمي ومتطلبات المؤسسة على نحو يتناسب مع أهدافها، خاصة وأن هذه المدة المهنية كافية لاكتساب النساء القياديات المهارات اللازمة والكافية هذا فضلا على الاستقرار الوظيفي الذي يميز مسارهن. اما بالنسبة الى الفئات [2-7] و [7-12] فهي فئة لازالت في مرحلة تكوين وتطور ويسعين لمزيد من اكتساب كفاءات ومهارات أكثر، [17-22] تليها الفئة [22-32] وهي فئة ذات الاقدمية الأكبر حيث غالبا عايشن مراحل كانت فيها المناصب القيادية حكرًا على الرجال، كما أن ثقافة التمكين القيادي للنساء كان أقل انتشارًا منه على ما هو عليه الآن، وتمثل هذه الفئات النساء اللاتي ظفرن بكفاءات ومهارات أعلى مستوى، وتكون توجهاتهن لمناصب أعلى مما هو متاح لهن.

الجدول رقم (06) يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40	12	رئيس مصلحة
23.33	7	مسؤول شعبية
10	3	مسؤول تخصص

3.33	1	متصرف رئيسي
3.33	1	ملحق رئيس ادارة
3.33	1	مسؤول نشاطات علمية
10	3	رئيس قسم
3.33	1	نائب رئيس قسم
3.33	1	مدير مخبر
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) والمتعلق بالمفردات الدروسة البحث حسب المنصب أن الأغلبية النساء القيادات رؤساء مصالح وذلك بنسبة 40% وبالتالي فالنساء في هذا المنصب لهن دور كبير في التنظيم الإداري من خلال الصلاحيات التي تتمتع بها كرئيسة مصلحة في المؤسسة وهذا ما يساعدهن في عملية اتخاذ القرارات حسب المهام الموكلة لها، أما بالنسبة لمسؤول الشعبة فكانت نسبتها 23,33% ، تليها مسؤول تخصص ورئيس قسم بنسبة 10%، أما بالنسبة لمتصرف رئيسي، ملحق مسؤول الإدارة، مسؤول قسم نشاطات علمية، نائب رئيس القسم ومدير المخبر فكانت بنسب متساوية قدرت ب 3.33%.

وبالتالي كلما كانت المرأة لها صلاحيات ومكانة داخل المؤسسة تقدم أفضل ما لديها من أعمال وجهد عملي من أجل تنظيم المؤسسة واتخاذ القرارات بالشكل السليم وبالتالي لمنصب المرأة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ ثانيا: عرض وتحليل جداول المحور الثاني

الجدول رقم (07) يبين حرص الإدارة على توظيف قيادات ذات كفاءة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) المتعلق بحراصة الإدارة على توظيف قيادات ذات كفاءة فكانت الإجابة بنعم هي أعلى نسبة وقدرت بـ 80% وذلك راجع إلى أنه كلما حرصت المؤسسة على توظيف قيادات نسوية ذات كفاءة عالية كلما كان العمل بشكل جيد والتطوير في المؤسسة في مختلف المجالات والأعمال والنهوض بها الأمر الذي يساعد على مشاركة المرأة بشكل أكبر في تعدد المهام والقدرة على القيام بالمهام في وقت محدد ووجيز. أما النسبة المتبقية فتفسر إجابتهن إلى أن هناك عوامل أخرى كالعلاقات الشخصية وغير الرسمية في لاختيار بعض النساء لهذه المناصب. وبالتالي كلما كانت المؤسسة حريصة على توظيف قيادات ذو كفاءة عالية كانت لها نظرة مستقبلية في التحسين من خدماتها والإبداع والإنتاج بشكل أفضل وبالتالي نجاح الأعمال.

الجدول رقم (08) يبين تشجيع القيم التنظيمية على تمكين المرأة من اعتلاء المناصب القيادية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70
لا	9	30

المجموع	30	100
---------	----	-----

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بتشجيع القيم التنظيمية على تمكين المرأة من اعتلاء المناصب القيادية في المؤسسة فكانت النسبة العالية هي **لنعم** بنسبة 70% وهذا يفسر التوافق بين توجهات هذه الفئة والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا يعني أن تمكينهن من اعتلاء المناصب القيادية في المؤسسة يكون له قيمة مضافة وفعالية في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات الإدارية مما يجعلهن يدركن قيمة العمل والمشاركة الفعالة في التنظيم، والاندماج الفعلي في إدارة المؤسسة وتحقيق الرقي الوظيفي وذلك من خلال الاعتماد على توظيف مهاراتهم وتنمية الوعي والتطوير الذاتي المستمر، أما بالنسبة للإجابة بلا فكانت بنسبة 30% مما يعني أن هذه الفئة لا تشعر بالتوافق القيمي، مما يجعل منها تستقبل الأوامر وتقوم بتنفيذها بكل الطرق المتاحة وبالتالي تكون لها نسبة قليلة في المشاركة الحقيقية والفعالية في التنظيم الإداري للمؤسسة.

الجدول رقم (09) يبين القيم الموجودة في المنظمة في تمكين القيادات من تحقيق التوافق المهني مع رئيسها وزملائها.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) المتعلق ب القيم الموجودة في المنظمة في تمكين القيادات من تحقيق التوافق المهني مع رئيسها وزملائها فكانت الإجابة **بنعم** بنسبة 80% وذلك يساعد في

التأقلم مع مختلف المتغيرات التي تحيط بمختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسة من زملاء في العمل ورؤساء، وهذا ما يجعلهن يشعرن بالرضا الوظيفي وإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المنوطة بها داخل المؤسسة، أما الإجابة بلا فقد بلغت 20% وهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين العاملة ورؤسائها وزملائها في العمل مما يؤثر بالسلب على الاندماج مع الجماعة وتحقيق الأهداف وبالتالي عدم الرضا عن العمل .

فكلما كان التوافق بين القياديات والنسيج الاجتماعي المحيط بها بشكل جيد كلما كان تقديم العمل بصورة جيدة ونتائج أفضل وبالتالي الحفاظ على القيم الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم (10) يبين دور قيم مساواة الفرص بين النساء والرجال لتولي مناصب قيادية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	73,33
لا	7	23.33
ممتنع عن الاجابة	1	3.33
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (10)** المتعلق بدور قيم مساواة الفرص بين النساء والرجال لتولي مناصب قيادية، فكانت أعلى نسبة **لنعم** قدرت بـ **73.33%** وهذا ما يعني أن المرأة والرجل لهما نفس الفرص في تولي المناصب القيادية فهما متساويان في الكفاءة وتقديم الخدمات والتنظيم الجيد والتنمية وحل المشكلات العملية، وهنا لا يهم إن كان القائد ذكرا أو أنثى بل الأهم هو أن يكون مؤهلا علميا وعمليا لمنصب القيادة، وفي بعض الأحيان نرى بأن المرأة تستطيع

التفوق على الرجل في مجال القيادة من خلال المهارات التي تمتلكها مثل المحافظة على التوازن بين الحياة والعمل، أما لا فقدرت ب **23.33%** بمعنى أن الرجل أفضل من المرأة في القيادة في مختلف المجالات الإدارية فليس لهم نفس الفرص والحقوق والالتزامات، عدم القدرة على حل مشاكل العمل اليومية، وتغلب على المرأة صفة العاطفة في القيادة مما يؤثر على عملها داخل المؤسسة، فالمرأة في أغلب الأحيان أقل صلابة وأكثر مرونة من الرجل، أما الممتنع عن الإجابة كانت نسبتها **3.33%** فهو محايد .

الجدول رقم (11) يبين دور مراعاة العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة في دفعها الى اعتلاء

مناصب القيادة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70
لا	8	26.67
ممتنع عن الاجابة	1	3.33
المجموع		100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (11)** المتعلق بدور مراعاة العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة في دفعها الى اعتلاء مناصب القيادة فقد كانت الإجابة **بنعم** أعلى نسبة وقدرت ب **70%** من خلال أن العوامل الاجتماعية لها دور كبير في تولي المرأة للمناصب القيادية مثلا العادات والتقاليد لها تأثير على فكرة القيادة للمرأة وأنها غير مساوية للرجل في العمل القيادي، وهي فئة ترى بأن هناك معوقات اجتماعية بتمكين النساء من المناصب القيادية، ومن بين هذا العوامل

هي الثقافة المجتمعية التي تعيق تمكين المرأة ووصولها إلى المواقع القيادية فتتظر إلى المرأة على أنها كيان ضعيف وذات قدرات محدودة، أما الإجابة بلا فكانت نسبتها **26,67** % ترى بأن العوامل الاجتماعية لا تشكل عائقاً أمام تمكين النساء للقيادة وأن عوامل الكفاءة والخبرة كفيل أساسي بهذا التمكين، بينما امتنعت عن الإجابة نسبتها **3,33** % ويعني ذلك بأنها التزمت الحياد.

الجدول رقم (12) يبين قيم تساوي فرص الدعم وتطوير المهارات القيادية في المؤسسة بين النساء والرجال .

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63.3
لا	10	33,33
ممتنع عن الإجابة	1	3,33
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (12)** المتعلق بقيم تساوي فرص الدعم وتطوير المهارات القيادية في المؤسسة بين النساء والرجال فكانت بالإجابة **بنعم** كانت بنسبة **63%** فنلاحظ أن المؤسسة تهتم بدعم وتطوير المهارات القيادية لكل من المرأة والرجل وبفرص متساوية، ويكون ذلك من خلال دعم وتطوير القياديين من خلال التدريب والتوجيه من أجل تطوير القيادة بالنسبة للمرأة والرجل وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم وبالتالي تحسين قدرة القيادي على الأداء في المؤسسة، والرضا الوظيفي والتوازن بين المرأة والرجل في القيادة واكتشاف المواهب والمهارات والكفاءات لكل قائد، أما لا فكانت بنسبة **33,33%** وهذا ما يدل على توجه هذه الفئة إلى عدم تساوي

الفرص بين الرجل القيادي والمرأة وهذا يعني أن هناك لا مساواة قائمة على الجندر في التنظيم الإداري، وامتنعت عن الإجابة نسبة 3,33% بمعنى الحياد.

الجدول رقم (13) يبين تشجيع القيم السائدة في بيئة العمل على تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70
لا	9	30
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (13)** المتعلق بتشجيع القيم السائدة في بيئة العمل على تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي، أن أعلى نسبة كانت **لنعم** قدرت بـ 70% ذلك لأنها هي المحرك والمرشد بالنسبة لهن مما يدفعهن إلى النجاح في ممارسة العملية القيادية والتأثير الإيجابي في سلوك العاملين، وبالتالي تلعب القيم دوراً في بناء القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، أما الإجابة بلا فكانت بنسبة 30% راجع هذا إلى وجود تحديات قائمة تتطلب معالجة جادة لضمان بيئة عمل عادلة وشاملة تتيح للمرأة فرصاً متساوية للتطوير والنجاح في جميع مستويات العمل.

➤ ثالثاً: عرض وتحليل جداول المحور الثالث

الجدول رقم (14) يبين دور البرامج التدريبية من أجل تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي .

الفئات	التكرار	%
نعم	9	60
	2	13.33
	2	13.33
	1	6.67
	1	6.67
	15	50
	15	50
مج	30	100
لا	15	50

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بدور البرامج التدريبية من اجل تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل القيادي فكانت الإجابة بنعم بنسبة 50% مقسمة على تنمية المهارات وتطوير المعارف كأعلى نسبة قدرت ب 60%، ثم تليها تطوير المعارف وكلها بنسبة 13,33%، ثم تليها تنمية المهارات وتغيير الاتجاهات وممتنع عن الاختبار بنسبة 6,67%، هذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بتدريب المرأة قياديا من أجل تنمية وتطوير مهاراتها وكفاءاتها في العمل ومواجهة التحديات التي تعيق طريقها وتميئها إداريا، وهذا التدريب يساعدهم في فهم نقاط القوة الخاصة بهن والاستفادة منها وإتقان من أجل التأثير على الآخرين، وتشتمل البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة على تطوير مهارات القيادة بالنسبة للمرأة، تعزيز الثقة بالنفس،

الوعي الذاتي، فهم الكفاءات الأساسية ونقاط القوة لديها، أما الإجابة بلا فكانت بنسبة 50% وهي متساوية مع الإجابة بنعم يتضح لنا من الإجابة أن المؤسسة لا تهتم بوضع البرامج التدريبية من أجل تطوير المهارات القيادية للمرأة.

الجدول رقم (15) يبين دور مراعاة عامل الجنس في البرامج التدريبية لتمكين النساء في العمل القيادي .

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	50
لا	13	43,33
ممتع عن الاجابة	2	6,67
المجموع	30	100

يتضح من خلال **الجدول رقم (15)** المتعلق دور مراعاة عامل الجنس في البرامج التدريبية لتمكين النساء في العمل القيادي أن أعلى نسبة كانت للإجابة بنعم التي قدرت بـ 50% ذلك أن المؤسسة تعمل على مراعاة عامل المساواة بين الجنسين في البرامج التدريبية التي تقدمها للداريين، نرى أن نسبة من المشاركات يرون ان البرامج التدريبية مراعية لعامل المساواة بين الجنسين أي موافقين بأنه هناك مساواة وبالتالي تطوير المهارات لا يخضع لفروقات تقوم على الجنس وإنما لإحتياجات المنصب والعمل، أما بالنسبة للإجابة لا فقدرت بـ 43,33% راجع هذا الى ان البرامج التريبة غير مراعية لعامل الجنس او ان هناك برامج تتناول قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في العمل القيادي، او ان المشاركات قد شعرو بعدم تبني مبادئ

المساواة بين الجنسين في طريقة تقديمهم للبرامج التدريبية، والممتنعات عن الإجابة فبنسبة 6.67% أي محايدات.

الجدول رقم (16) يبين دور تشجيع الإجراءات التنظيمية للمرأة على العمل القيادي.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33
لا	7	23,33
ممتنع عن الاجابة	1	3,33
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (16)** المتعلق بدور تشجيع الإجراءات التنظيمية للمرأة على العمل القيادي، نرى أن نسبة 73,33% من المبحوثات اجبن بنعم ونسبة 23,33% اجبن بلا بينما امتنعت نسبة 3.33% عن الإجابة

حيث نستنتج ان الإجراءات التنظيمية تعتبر عاملا مشجعا للعمل القيادي للمرأة ودعم برامج تدريبية مما يحسن فرص ممارستهن للعمل الاداري من خلال خلق بيئة داعمة داخل الجامعة وتوفر إجراءات سلسة وداعمة لتطوير المهارات وتعزيز التواصل والتعاون.

الجدول رقم (17) يبين إمكانية تعديل بعض المهام بما يناسب الإحتياجات الخاصة لمفردات العينة لتمكينهن من العمل القيادي.

الفئات	التكرار	%
نعم	5	26.31
	4	21.05
	3	15.78
	3	15.78
	2	10.52
	1	5.26
	18	60
لا	12	40
مج	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) المعنون بدور إمكانية تعديل بعض المهام بما يناسب الاحتياجات الخاصة لمفردات العينة لتمكينهن في العمل القيادي، ان أعلى نسبة كانت **لنعم** قدرت بـ **60%** ومقسمة على العناصر الآتية: تطوير مهارات والتدريب بنسبة **26.31%**، ثم تليها كلها بنسبة **21.05%**، لتأتي تحسين كفاءة العمل وتعزيز التواصل وتطوير المهارات والتدريب بسنة قدرت **15.78%**، اما تعزيز التواصل قدرت نسبتها بـ **10.52%**، وتحسين الكفاءة العمل **5.26%** كأقل نسبة، هذا يعني عند تعديل بعض المهام تكون للقيادات تأثير إيجابي أكثر منه

سلبية من خلال أنه يساعد في كسب ثقة القيادي بنفسه واكتساب علاقات وصدقات جديدة في بيئة العمل المحيطة به، وتحسين العلاقة بين القيادي والمرؤوسين والزملاء، ويساعد أيضا في اكتساب مهارات وكفاءات جديدة في العمل الإداري مما يساهم في تقديم الأفضل وتحقيق النتائج بدقة وجودة عالية، اما بالنسبة للإجابة لا فقدت نسبتها بـ **36,67%** يرين أنه من غير الممكن تعديل المهام بما يتناسب مع الاحتياجات الخاصة لمفردات العينة، مما ينعكس على القدرات القيادية، وبالتالي قد يكون هناك نقص في العمل الإداري، ويؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف المرجوة وعلى التنظيم الإداري للمؤسسة.

الجدول رقم (18) يبين دور الإجراءات التنظيمية المرنة في تحقيق التوافق المهني مع الظروف الاجتماعية لمفردات العينة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63,33
لا	10	33,33
ممتنع عن الإجابة	1	3,33
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (18)** الذي يمثل دور الإجراءات التنظيمية المرنة في تحقيق التوافق المهني مع الظروف الاجتماعية لمفردات العينة (المبحوثات) فكانت الإجابة **بنعم** بنسبة **63,33%** أي أنه كلما كانت الإجراءات التنظيمية تتسم بالمرونة كلما كانت النتائج جيدة وبيئة العمل مساعدة للقيادية من أجل تحقيق الأهداف، وتقديم أفضل الخدمات من خلال الكفاءات والمهارات التي تمتلكها، والمرونة تساعدها في استغلال مهاراتها وكفاءاتها بالشكل الجيد والمناسب

بما يتوافق مع طبيعة العمل التي تقوم بها، ثم تليها لا بنسبة **33,33%** وهنا نلاحظ أنه من خلال إجابات المبحوثات تبين أنه عند المرونة في الإجراءات التنظيمية لا تصل إلى التوافق المهني وخاصة مع الظروف الاجتماعية المحيطة بها، مما قد يعرقل عملها قياديا وعدم تحقيق النتائج المرجوة من عملها، والممتنع عن الإجابة قدرت بنسبة **3,33%** وهو حيادي .

الجدول رقم(19) يبين دور الضمانات الحقوقية اللازمة لتمكين المرأة من تأدية العمل القيادي.

الفئات	التكرار	%
نعم	7	29.16
	4	16.66
	11	45.83
	2	8.33
	24	80
لا	6	20
مج	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بدور الضمانات الحقوقية اللازمة لتمكين المرأة من تأدية العمل القيادي، فكانت الإجابة بنعم مقدرة ب **80%**، حيث كانت مقسمة على أن الحقوق المادية تمثلت ب **29,16%** أما الحقوق المعنوية كانت نسبتها **16,66%**، بالنسبة الى كلها قدرت نسبتها **45.83%** كأعلى نسبة، والجانب المحايد كانت نسبتهم **8.33%** وهذا ما يعني أن المؤسسة تعمل على توفير الحقوق اللازمة للقيادية من أجل القيام بعملها بشكل جيد، سواء من

الناحية المادية أو المعنوية، أما بالنسبة للحقوق المعنوية التي توفرها المؤسسة هي أن يعامل الموظف داخل قطاع العمل معاملة إنسانية يسودها الاحترام والتقدير. أما الإجابة بلا فقدت بنسبة 20% وهذا أن المؤسسة حسب المبحوثات لا تعمل على الحفاظ على ضمان حقوق اللازمة الذي يتناسب مع الجهود المبذولة.

الجدول رقم (20) يبين دور الثقافة القانونية الكافية في تمكين المرأة من العمل القيادي.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83,33
لا	5	16,67
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (20)** المتعلق بدور الثقافة القانونية الكافية في تمكين المرأة من العمل القيادي، أن أعلى نسبة كان الإجابة بنعم 83,33% عند الاطلاع الكافي والشامل على قوانين المؤسسة والمعرفة التامة بمختلف الأنشطة المناطة والأهداف التي تصبو إليها المؤسسة يمنح القدرة والكفاءة على تأدية المهام على أكمل وجه، وتقادي الوقوع في الأخطاء الجسيمة أو التضارب مع تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها لا بنسبة 16,67% هنا يتضح أن بعض المبحوثات لا يعطين اهتماما كاف بالاطلاع على القوانين التي تنظم سير المؤسسة وبالتالي سوف تكون هناك بعض النقائص في تقديم العمل.

الجدول رقم (21) يبين دور سلاسة الإجراءات التنظيمية بالدرجة الكافية في تكيف المهام

القيادية للمرأة مع الجدول الزمني الاستثنائي لهن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63,33
لا	11	36,67
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) المعنون بسلسلة الاجراءات التنظيمية بالدرجة الكافية التي تمكن المبحوثات من تكييف المهام مع الجدول الزمني الاستثنائي لهن فكانت أعلى نسبة للإجابة بنعم حيث قدرت بـ 63,33% تساعد الإجراءات التنظيمية في أداء المهام والتكيف معها بالشكل المطلوب، فسلسلة الإجراءات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة يزيد من التحفيز على تنفيذها، ومع الرقمنة والإدارة الالكترونية فالتواجد الحضوري والزمني أصبح مرنا بحيث يمكن تعويضه في الأوقات التي تناسب المبحوثات عندما يطرأ عليهن طوارئ معينة أو حالات استثنائية دون الأضرار بسير العمل، والإجابة بلا بنسبة 36,67% وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بالإجراءات التنظيمية في المؤسسة بشكل سلس وهذا قد يؤدي إلى خلل في الأداء الوظائف الإدارية للشخصية القيادية في المؤسسة.

الجدول رقم (22) يبين دور الترقية بشكل يتناسب مع الكفاءة في تمكين المرأة في العمل

القيادي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63,33
لا	11	36,67

المجموع	30	100
---------	----	-----

يتضح لنا من الجدول رقم (22) المتعلق بدور الترقية بشكل يتناسب مع الكفاءة في تمكين المرأة في العمل القيادي، أن الإجابة بنعم كانت أكثر نسبة وقدرت ب 63,33% وهذا ما يؤكد أن نظام العمل في المؤسسة يعطي فرصا كافية على ترقية العاملات بها على أساس كفاءتهن، فالكفاءة عند القياديات مجموعة من الخصائص والمهارات الملموسة التي تساعد على أداء وظيفتهن، ويمكن للمؤسسة تقييم العاملين بها وظيفيا، وبالتالي فإن المؤسسة حسب المبحوثات ان الترقية تكون حسب الكفاءة التي يتميزن بها، أما لا فقدرت بنسبة 36,67% هذا معناه أنهم غير راضيات على نظام الترقية بالمؤسسة حيث لا يأخذ بعين الاعتبار مستوى الكفاءات الموجودة بها بقدر ما يتمشى مع الخدمات المقدمة والتي تتناسب مع المناخ التنظيمي المتواجد في المؤسسة .

الجدول رقم (23) يبين دور طبيعة الإجراءات التنظيمية في التحفيز الإيجابي للعمل القيادي

للمرأة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	66,67
لا	10	33,33
المجموع	30	100

يتبين لنا من الجدول رقم (23) المتعلق بدور طبيعة الإجراءات التنظيمية في التحفيز الإيجابي للعمل القيادي للمرأة، كانت الإجابة بنعم بنسبة 66,67%، راجع هذا ان الإجراءات التنظيمية تحفز بشكل إيجابي العمل القيادي للمرأة مثل "الإلهام"، و"التواصل بقوة"، و"التعاون والعمل الجماعي"، و"بناء العلاقات"، فالتشجيع المتواصل، وإرساء بيئة مواتية تقدم الرعاية ورفع ثقة للمرأة

القائدة. والإجابة بلا بنسبة **33,33%** مما يعني أن الإجراءات التنظيمية ليس لها الدور الكافي لتحفيز العمل القيادي للمرأة .

➤ رابعا: عرض وتحليل جداول المحور الرابع

الجدول رقم (24) يبين دور المناخ التنظيمي في تحفيز المرأة القيادية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33
لا	8	26,67
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بدور المناخ التنظيمي في تحفيز المرأة القيادية كانت الإجابة بنعم أعلى نسبة فقدرت ب **73,33%** مما يعني أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر من التحفيزات المهمة لعمل المرأة القيادية؛ ذلك كون المناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات سوسيو تنظيمية التي تعمل على نجاح المنظمات لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، فيركز على البيئة الداخلية غير المادية التي يعمل فيها الأفراد، في حين الإجابة بلا كانت نسبتها **26,67%**، تعكس هذه النسبة وجود بعض الممارسات السلبية داخل بعض المنظمات كوجود تحيزات غير مقصودة ضد المرأة في عمليات التقييم والترقية، قد تواجه المرأة القيادية بيئة عمل غير داعمة مما يعيق تقدمها ويثبط عزمها، نقص فرص التطوير المهني وبالتالي يمكن القول ان سبب نسبة المؤيدين هو ضعف الدعم المؤسسي للمرأة القيادية وعدم وجود بيئة تنظيمية داعمة للمرأة القيادية .

الجدول رقم (25) يبين دور تقديم الدعم اللازم للمرأة لتحفيز رغبتها في شغل المناصب القيادية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33
لا	8	26,67
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) المتعلق بدور تقديم الدعم اللازم للمرأة لتحفيز رغبتها في شغل المناصب القيادية نجد أن الإجابة بنعم كانت بنسبة 73,33% وبالتالي بالمؤسسة ومقوماتها محفز للمرأة لشغل المناصب القيادية وتحقيق طموحها واستمراريتها وكذا رقيها الوظيفي، بينما الإجابة بلا قدرت ب 26,67% ولكن رغم ذلك يرى بعض المبحوثات أن المؤسسة لا تقدم الدعم اللازم للمرأة القيادية من أجل التطوير من قدراتها المختلفة وتحقيق رغباتها في شغل المناصب القيادية العليا .

الجدول رقم(26) يبين دور الشعور بأنك خلال عملك تؤثرين إيجابيا على التحفيز في العمل القيادي.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93,33
لا	2	6,67
المجموع	30	100

يتبين انا من الجدول رقم (26) المعنون بدور الشعور بأنك خلال عملك تؤثرين إيجابيا على التحفيز في العمل القيادي، أن الإجابة بنعم كانت بأعلى نسبة وقدرت ب 93,33% من خلال أن المرأة أكثر ميلاً من الرجال إلى أن تكون متعاونة ومتعاظفة وموجهة نحو العلاقات الإيجابية والتقليل من المشاكل التي تنجم عن الحدة والخشونة في التعامل، وقد تكون المرأة ديمقراطية وتشاركية في أسلوب صنع القرار هذا ما قد يؤثر إيجابيا في محيط العمل في حين الإجابة بلا كانت شبه منعدمة فقدرت ب 6,76%.

الجدول رقم (27) يبين دور المناخ التنظيمي في التحفيز على أداء مهامك القيادية بنشاط وحيوية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33
لا	8	26, 67
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول رقم (27) المتعلق بدور المناخ التنظيمي في التحفيز على أداء مهامك القيادية بنشاط وحيوية، أعلى نسبة كانت الإجابة بنعم قدرت ب 73,33% كما ذكرنا سابقا من خلال الجدول رقم 22 أن المناخ التنظيمي له دور بارز في تقديم الأداء بشكل جيد وتحفيز المرأة القيادية من أجل الارتقاء بمستوى عملها، وهذا ما يساعد على أداء مهامها بكل نشاط وحيوية داخل المؤسسة، بينما الإجابة بلا كانت 26,67% وبالتالي مناخ العمل لا يحفز من نشاط ومهام المرأة القيادية حسب هذه الفئة من المبحوثات.

الجدول رقم (28) يبين ثقة الإدارة في قدرتك ومهاراتك في العمل .

الفئات	التكرار	%
نعم	2	7.40
	4	14.81
	3	11.11
	2	7.40
	3	11.11
	3	11.11
	1	3.70
	1	3.70
	6	22.22
	2	7.40
مج	27	90
لا	3	10
	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (28) المتعلق بثقة الإدارة بقدرتك ومهاراتك في العمل ذلك أن نعم كانت أعلى نسبة ب 90% مقسمة على مجموعة من الخيارات، حيث أن أعلى نسبة كانت تكليف بمهامهم إشرافية حيث قدرت ب 22.22% ثم تليها تفويض صلاحيات والاستشارة الواسعة بنسبة 14.81% ثم بعد ذلك تفويض صلاحيات والاستشارة الواسعة والتكليف بالمهام بنسبة قدرت ب 7.40% أما تفويض الصلاحيات والتكليف بمهامهم الاشرافية، واستشارة الواسعة وتعيين في مناصب رئاسية فكانت نسبتهن 11.11% ومن خلال المبحوثين أن المرأة تتميز بقوتها في إدارة النشاطات الاجتماعية والإنسانية، كما لديها القدرة على قيادة المواهب التي تهتم أولاً بالإنسان والتعاطف مع البيئة المحيطة بها مما يساعدها في كسب ثقة الإدارة بقدرة المرأة في العمل القيادي، في حين أم الإجابة بلا كانت نسبتها 10% ترى أنه الإدارة لا تثق بشكل كبير في عمل المرأة القيادية .

الجدول رقم(29) يبين دور الرضا على المنصب في مواصلة عمل القيادي في مناخ العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.67
لا	1	3.33
	1	3.33
	2	6.67
	0	0
	4	13.33
مجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29) المتعلق دور الرضا على المنصب في مواصلة عمل القيادي في مناخ العمل الإيجابية بنعم كانت أعلى نسبة وقدرت بـ 86,67% وهذا ما يعني أن المرأة إذا توفرت لها الإجراءات التنظيمية والقانونية التي تناسب عملها الإداري وتوفير المناخ اللازم والمناسب لأداء مهامها بكل أريحية فإن ذلك يجعلها قادرة على مواصلة العمل القيادي داخل المؤسسة، في حين أن الإجابة بلا كانت نسبتها 13,33% بالنسبة لعدم جدارتك ومؤهلاتك لا تسمح بذلك كلها كانت منعدمة تماما، في حين أن الإجابة بالتخوف من المسؤولية قدرت نسبتها بـ 25%، ولا تهمك القيادة بنسبة 25% وذلك قد يرجع إلى سوء التنظيمات الإدارية والقانونية التي تتحكم بسير الحسن لعملها مما يجعلها مقيدة في أداء المهام وبالتالي عدم القدرة على مواصلة العمل القيادي بالمؤسسة.

➤ خامسا: مناقشة نتائج التساؤلات الفرعية للدراسة

5-1- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول:

والذي مفاده ما دور القيم التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟ وهذا ما توضحه النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التي تم إجرائها مع عينة الدراسة، وتتمثل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الدراسة في:

- أن المؤسسة تعمل على تمكين المرأة من خلال القيم التنظيمية للمؤسسة وذلك بجعل المرأة تعتلي مناصب قيادية؛ حيث تكون لها إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات الإدارية، مما يجعلها تدرك قيمة العمل والاستقلالية في اتخاذ القرارات والمشاركة في التنظيم الإداري للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 06، وبالتالي

يكون هناك اندماج فعلي في إدارة المؤسسة خاصة مع تحقق التوافق المهني بين العاملين فيها وتحقيق الرقي الوظيفي، وذلك من خلال الاعتماد على نفسها عن طريق تنمية الوعي والتعليم والعمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يتبين لنا من الجدول رقم 07.

- من خلال الجدول رقم 11 نستنتج أن القيم التنظيمية داخل المؤسسة عامل مهم من العوامل المشجعة للمرأة القيادية من أجل تحقيق الأهداف لأنها تعتبر المحرك والمنتج وبالتالي النجاح في ممارسة العمليات الإدارية والقيادية داخل الجامعة.
- أما الجداول رقم 05، 08، 09، 10، 12، 13 فإنه يتضح من خلالهم أن الاهتمام بالمرأة داخل المؤسسة من خلال توظيفها في مناصب قيادية عليا والقيام بتدريبها وتحقيق المناصفة والمساواة المهنية بينها وبين الرجل في القيادة ودعم في تطوير مهاراتها وكفاءتها الإدارية، وهذا الاهتمام يساعد في الرفع من كفاءة المرأة القيادي. ومن أجل مواجهة التحديات التي تواجهها في العمل الإداري، وبالتالي كلما حرصت المؤسسة على توظيف قيادات نسوية ذات كفاءة عالية كلما كان العمل بشكل جيد والتطوير في الجامعة في مختلف المجالات والأعمال والنهوض بها تنميتها إداريا.
- من خلال تحليل المعلومات نستنتج أن القيم التنظيمية في المؤسسة لها دور ايجابي في دعم الدور القيادي للمرأة وتمكينها إداريا من أجل القدرة على اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل لقدراتها والاستفادة من كفاءتها وطاقاتها الفكرية والإبداعية وزيادة الرضا الوظيفي بالنسبة للمرأة القيادية.

5-2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني للدراسة

- والذي تمثل في ما دور الإجراءات التنظيمية في التمكين الإداري للمرأة القيادية في الجامعة الجزائرية؟ والذي توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى أن الإجراءات التنظيمية تلعب دورا مهما في تمكين المرأة القيادية؛ بحيث يظهر ذلك من خلال النتائج الآتية:
- تلعب الإجراءات التنظيمية دور كبير في تمكين المرأة قياديا، لأن الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة تهتم بما يتناسب مع الاحتياجات الخاصة للمرأة القيادية وهذا ما يوضحه لنا الجدولين رقم 14 و15.
 - كلما كانت الإجراءات التنظيمية تتميز بالمرونة الكافية كلما كان هناك توافق مهني، بالمرونة تساعد في استغلال المهارات والكفاءات الموجودة عند المرأة القيادية بالشكل المناسب بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وهذا ما يبينه لنا الجدول رقم 16، والمرونة في الإجراءات التنظيمية تمكن المرأة القيادية من أداء المهام والتكيف معها بالشكل المطلوب، تنفيذ العمليات المقدمة لها في الوقت اللازم وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19.
 - أما الجداول رقم 18 و21 فتبين من خلالهم أنه كلما كانت المرأة القيادية على اطلاع تام بمختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية داخل المؤسسة كلما كانت قادرة على تأدية المهام المنوطة بها بالشكل المناسب.

5-3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث للدراسة

والذي مفاده ما دور المناخ التنظيمي في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟ توصلنا إلى النتائج التالية:

- المناخ التنظيمي داخل الجامعة لها دور فعال في تمكين المرأة القيادية لشغل والاستمرار في المناصب القيادية وتحقيق طموحها واستمراريتها وكذا رقيها الوظيفي، وبالتالي التأثير

الجيد والإيجابي على الجامعة، وتحقيق التوافق المهني وهذا ما نجده من خلال الجداول رقم 21-22-23-24-25 .

• أما الجدول رقم 26 يبين لنا أن المؤسسة تمنح الثقة للمرأة القيادية في أداء أعمالها المرأة تتميز بقوتها في إدارة النشاطات الاجتماعية والإنسانية، كما لديها القدرة على قيادة المواهب.

• من خلال الجدول رقم 27 نستنتج أن المرأة القيادية كلما توفر لها الجو المناسب من إجراءات تنظيمية وقانونية كلما قامت بأداء مهامها بكل أريحية القدرة على مواصلة العمل القيادي داخل المؤسسة.

➤ سادسا: النتيجة العامة:

من خلال مناقشتنا للتساؤلات الفرعية الثلاث، يمكن الإجابة على التساؤل العام للدراسة الذي يتمثل في: ما دور الثقافة التنظيمية في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية؟ والذي يظهر لنا بعد المناقشة لنتائج تساؤلات الدراسة والتي نلاحظ من خلالها أن للثقافة التنظيمية دور كبير في التمكين الإداري للقيادة النسوية في الجامعة الجزائرية وذلك راجع إلى:

• **للقيم التنظيمية دور في تعزيز المساواة بين الجنسين، واحترام جميع الافراد بغض النظر عن جنسهم، تشجع القيم التنظيمية على التنوع والاندماج، وتكافح التمييز ضد المرأة، تؤكد على قيمة القيادة النسوية وتشجع على مشاركتها في المناصب القيادية، خلق بيئة داعمة للقيادات النسائية تمكنهن من النجاح والتطور .**

• للإجراءات التنظيمية دور في ضمان فرص متساوية للرجال والنساء للوصول الى المناصب القيادية، تكافح الإجراءات التنظيمية التحيز اللاواعي وتعزز تمثيل المرأة في جميع مستويات الإدارة؛ تساعد على كسر الحواجز البيروقراطية التي قد تعيق تقدم القيادات النسائية، تقييم الأداء بشكل عادل يعتمد على الكفاءة والمهارة بغض النظر عن الجنس، تشجع على التدريب القيادات النسائية وتساعدن على اكتساب المهارات اللازمة للنجاح في مناصبهن.

• للمناخ التنظيمي دور في خلق الشعور بالإنتماء والقبول لدى جميع أعضاء المنظمة والإحترام والتقدير، تعزيز الثقة بالنفس، مكافحة التحرش والتمييز ضد المرأة، يوفر بيئة داعمة تشجعهن على المشاركة والتعبير عن آرائهن، يشجع العمل الجماعي والتعاون، كما يحفزهن على الإبداع والإبتكار وتبادل الأفكار بين جميع أعضاء الفريق.

حيث تعمل هذه الأبعاد على تحقيق:

- ✓ تعمل الجامعة جاهدة على توفير مناخ عمل إيجابي وخلق ثقافة تنظيمية تحترم المرأة عدم التشكيك في قدراتها ومهاراتها.
- ✓ العوامل التنظيمية والثقافية والشخصية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي وبالتالي يجب على المؤسسة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتلبية متطلبات تمكين المرأة القيادية داخل المؤسسة.
- ✓ العمل على تحفيز المرأة القيادية وتطوير مهاراتها وكفاءاتها من خلال تدريبها وتمكينها إداريا مما يساعدها في عملية اتخاذ القرارات.

✓ كلما عملت الجامعة كانت هناك مرونة وسلاسة الإجراءات التنظيمية وذلك من

خلال تفويض الصلاحيات والسلطة واتخاذ القرارات كلما زاد ذلك في تمكين

المرأة القيادية في الجامعة محل الدراسة .

الخاتمة

خاتمة

في الختام لا يسعنا إلا ان نقول ان تمكين القيادة النسوية في الجامعة الجزائرية -جامعة محمد خيضر بسكرة- بما في ذلك مجال القيادة والإدارة؛ ولن نصل الى هذه الغاية إلا من خلال جهد مشترك من جميع الفاعلين، من مجتمع ومؤسسات وأفراد لخلق ثقافة تنظيمية داعمة للمرأة تساعد على تحقيق طموحاتها؛ فالثقافة التنظيمية هي البيئة التي تحيط بالمرأة القيادية، لذلك يجب ان تكون الثقافة داعمة للمناصفة والعدالة التنظيمية والشمول، وأن تشجع مشاركة المرأة في صنع القرار وتوفير فرص التطوير لها، كما يجب أن تخلق مناخا تنظيميا يعزز الثقة والاحترام والتعاون بين أعضاء الجميع بغض النظر عن جنسهم؛ لذلك فالدعم والعمل المشترك على تمكين القيادة النسوية لتحقيق تنمية مستدامة في جامعة بسكرة والجامعة الجزائرية بصفة عامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أسماء محمد السيد مخلوف، (2020)، مجلة التربية، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، العدد 188، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية، جامعة السويس، مصر.
- أمال عبدي ومراد كواشي، (2021)، علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 08، العدد 03، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- أمل عثمان رشوان محمد خليف، (2021)، تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و جودة حياة العمل، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، القاهرة .
- املاك سليمان ابراهيم الصلال، (2022)، درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، العدد 23، جامعة القصيم.
- أمينة أحمد سعد عمر بقنا، (2002)، القيم الاجتماعية وعلاقتها بتنشئة الأطفال، مجلة كلية آداب بقنا، العدد 55، جامعة جنوب الوادي.
- بلقاسم تابعي، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، رسالة استكمال لمتطلبات الإجازة العالية ماجستير في الإدارة، تحت إشراف د. محمود أحمد فحيل البوم، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، الجزائر.
- بوالشرش كمال، (2015)، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان.

- بوديب دنيا، (2014)، الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تحت إشراف، جنوحات فضيلة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بوراس مني، (2023)، المنهج الوصفي في الدراسات الانسانية والاجتماعية -العلوم القانونية نموذجاً-، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد06، العدد04، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة -الجزائر-.
- جلال الدين بوعطيط ونسرين بوعظم، (2023)، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد16، العدد01، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة.
- جمال الدين المرسي، (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حاتم سماتي، (2022)، التمكين الإداري والفعالية التنظيمية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد07، العدد02، المركز الجامعي، بركة.
- حنيني فاطمة، (2014)، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم إجماع تنظيم و عمل، تحت إشراف ،د لعلى بوكميش ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، أدرار.
- حوراء ثامر مهدي، أحمد كاظم بريس، تأثير أنماط الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 15، العدد 62 .
- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي احمد، (2019)، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية ، قسم إدارة الاعمال، مجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد، جمهورية العراق1.

- خلفه سارة وعيساوي فلة، (2018)، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى لدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 03، جامعة سطيف2، الجزائر.
- خلوف زهرة، (2013)، الثقافة التنظيمية كأحد عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09.
- رباب محروس عبدالحميد ، (2022) ، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة النظرية التطبيقية ، مجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد 01، عدد 01
- ربحي كريمة، (2014) تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- ربيحة نبار، (2022)، الإستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي -الجزائر-.
- رجاء قاسمي المالكي وسعاد خضر عباس الراوي، (2020)، التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة دراسات التربوية العدد 49، قسم العلوم التربوية والنفسية /شعبة الإدارة التربوية، جامعة بغداد.
- رشا جسّن مكرم الله، (2022)، تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد، مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم، المجلد 14، العدد 01، كلية الآداب بقسم علم النفس، جامعة الوادي الجديد.
- رضا قجة و يوسف جغلولي، (2017)، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة مسيلة.

- رنا هاشم محمود (2022)، الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في المؤسسات القطاع الحكومي في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 58، جامعة صنعاء، اليمن.
- رويدة محمد العطوي وكائنان فواز مرعي، (2018)، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلد 04، العدد 02، كلية إدارة الأعمال جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الزهرة جعلاب، ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشو، الجلفة.
- ساجدة عبد الحليم رضوان الوريكات، (2022)، دور الثقافة في تطوير المجتمع و توجيهه، لمجلة العربية للنشر العلمي، اصدار الخامس، العدد خمسون، مديرة دائرة، عين الباشا.
- سارة بنت توفيق الرشيد، (2020)، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 22، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- سارة خلفه وعيساوي فلة، (2018)، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة سطيف 2- الجزائر.

- سامية معاوي، (2009)، الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف، د. عبد الحميد قرفي، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة .
- سحر عبد الحفيظ موسى شوابكة، (2022)، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية انشر العلمي، الإصدار 05، العدد 50، بلدية عين الباشا الجديدة.
- سمية ولد شرشالي، (2020)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة، المجلد 06، العدد 01، كليتي العلوم الإقتصادية والتجارة وعلوم التسيير والحقوق، جامعة المدية .
- شراف عقون وليلى بوحديد، (2017)، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، المركز الجامعي ميله، الجزائر، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- شريفة طابتي وصبرينة ميلاط، (2023)، القيادة النسوية والثقافة الذكورية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، مخبر علم النفس والتربية وقضايا المجتمع، جامعة جيجل-الجزائر-.
- شيماء عبدعلي، (2022)، القيادة النسوية وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مجلة النسق، المجلد 36، العدد 09، كلية الاداب، جامعة القادسية.
- ضاحي، كريم جابر، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية،

- طارق محمد بدروعباس علي صالح، (2023)، الثقافة التنظيمية لدى اعضاء الهيئات التدريسية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الأدب، جامعة القادسية.
- طلال خالد عبد الباسط، (2022)، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 03، مملكة العربية السعودية.
- عباس سمير، (2012)، الثقافة التنظيمية و إستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة.
- عبد العزيز بن سلطان العنقري، (2011)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف.
- عبد القادر طواهرية، (2014)، تطور نمط الثقافة التنظيمية و تأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و العمل، تحت إشراف، حسين لوشن، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار.
- عزيزي سارة، علي زوي نبيل، (2022)، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من تأسيس النظري إلى الحقل الامبريقي، مجلة دراسات و البحوث الاجتماعية، مجلد 10، العدد 20، جيجل.
- علي بن سعيد بن راشد العبري، (2021)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية و العلوم التطبيقية و دور الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير، تحت إشراف، دفاذي عبد المنعم عبد الفتاح، كلية إدارة الأعمال.
- غزال عبد الفتاح، مصطفى موسى بيسان، (2022)، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الاداء المؤسسي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 20.

- فطيمة الزهرة عيسات وآخرون، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور برج بوعريريج، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 07، العدد 01، جامعة ام البواقي.
- فوقية حسن رضوان، (2004) مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية و كراسة التعليمات و الأسئلة، دار الكتاب الحديث.
- كشاد رايح، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه .
- الكعبي سهام مطشر معجل، (2018)، برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 13، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية.
- لطيسة عبد الحليم و درناني ناص، (2019)، دور التمكين الإدارية في إبداع العاملين، مجلة الإقتصاد البشرية، جامعة البليدة.
- مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 5، عدد 1.
- محمد زياد الدغليبي، (2018)، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمود شكر محمد، (2018)، دور القيادة الإبتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 25، العدد 111، كلية المأمون، تخصص إدارة أعمال، جامعة بغداد.
- مصطفى بن عودة ، (2017)، دراسة تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة القتصادية دراسة ميدانية على العينة من المؤسسات دباغة، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 02 .

- منى حيدر عبد الجبار الطالي، (2017)، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، عدد 03.
- منى خرموش، صابر بحري، (2021)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة الروافد، مجلد 5 .
- ميرفت ربحي الحسيني، (2020)، تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
- نور الدين بو علي، (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 15، الجزائر.
- نور الدين عيساني، (2019)، التنظيمية و آليات التكوين و أبعاد الممارسة، المجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، عدد 32، جزائر.
- هاجر أحمد محمد الشريف، (2013)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تحت إشراف د. ناصر فرج أحسونة، كلية الاقتصاد.
- هيفاء طيفور، (2018)، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة والدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- وهيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي، (د.س) الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، عدد السابع، جامعة بليدة.
- يحي عبد المالك، (2017)، الثقافة التنظيمية الدلالات الأبعاد، مجلة الأفق للعلوم، العدد 06، جامعة جلفة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

الاستمارة الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

استمارة حول موضوع:

دور الثقافة التنظيمية في التمكين الاداري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - قطب شتمة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة الدكتورة:

صونية العيدي

اعداد الطالبتين:

❖ مريم ثابت

❖ اميرة نوي

في إطار انجاز بحث علمي لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اختصاص علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم فضلا وليس امرا الاجابة على اسئلتها بوضع علامة (x) امام العبارة المناسبة ونحيطكم علما ان كل المعلومات المدلى بها ستحظى بكامل السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. السن:
2. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس الماستر دكتوراه
3. الحالة العائلية: عزباء متزوجة مطلقة ارملة
4. مدة العمل في المؤسسة:
5. المنصب:

المحور الثاني: القيم التنظيمية والتمكين الاداري للقيادة النسوية

6. هل تحرص الادارة على توظيف مناصب قيادية ذات كفاءات أفضل؟
نعم لا
7. برأيك هل القيم التنظيمية في المنظمة يتم تنقلها زمنيا؟
نعم لا
8. هل توجد قيم تنظيمية تشجع على تمكين المرأة في اعتلاء المناصب القيادية في المؤسسة؟
نعم لا
9. هل القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على التوافق بين العاملة وزملائها ورئيسها؟
نعم لا
10. هل هناك تساوي في فرص المرأة لتولي مناصب قيادية؟
نعم لا
11. هل تؤثر العوامل الاجتماعية في تحقيق المساواة في القيادة بين الجنسين؟
نعم لا
12. هل تؤثر الحياة الاجتماعية على مسارك المهني؟
نعم لا
13. هل هناك فروق في الدعم المقدم لرجال والنساء في تطوير مهارات القيادة؟
نعم لا

14. هل تشعرين بالإحترام والتقدير داخل بيئة العمل؟

نعم لا

المحور الثالث : الإجراءات التنظيمية

15. هل تعد الإجراءات والقواعد التنظيمية في المؤسسة عادلة بين النساء والرجال؟

نعم لا

16. هل تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية من أجل تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تسهم هذه البرامج؟

-تنمية المهارات

-تنمية السلوك

-تطوير المعارف

-تغيير الاتجاهات

17. هل يراعى عامل الجنس في هذه البرامج؟

نعم لا

18. هل ترين ان اختيار الاشخاص للمناصب القيادية يعتمد على الكفاءة بالدرجة الاولى؟

نعم لا

19. هل تسمح الادارة بإدخال تعديلات في تأدية مهام عملك؟

نعم لا

- اذا كانت الاجابة "بنعم" فيما تتمثل هذه التعديلات

-تحسين كفاءة العمل

-تطوير المهارات والتدريب

-تعزيز التواصل والتعاون

20. هل تجدين المساعدة من اعضاء وزملاء العمل؟

نعم لا

21. هل تعمل المؤسسة على ضمان جميع الحقوق اللازمة لتأدية عملك؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة ب "نعم" فيما تتمثل هذه الحقوق:

-حقوق مادية

-حقوق معنوية

22. هل لديك اطلاع الكافي بقوانين المؤسسة؟

نعم لا

23. هل تحترمين مواقيت العمل؟

نعم لا

24. برأيك هل القوانين المعتمدة داخل المؤسسة عادلة؟

نعم لا

25. هل تتم ترقيةكم بشكل يتناسب مع كفاءتكم؟

نعم لا

26. القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول لها تشجع النساء على الاعتلاء في المناصب القيادية؟

نعم لا

المحور الثاني : المناخ التنظيمي

27. هل المناخ التنظيمي يؤثر على تمكين القيادة النسوية في المؤسسة؟

نعم لا

28. هل تقوم بيئة العمل بتوفير الجو المناسب لعمل المرأة القيادية؟

نعم لا

29. هل يتم تقديم الدعم اللازم للمرأة في المؤسسة لتحقيق رغبتها في شغل المناصب القيادية؟

نعم لا

30. هل تشعرين بأنك خلال عملك تؤثرين ايجابيا في محيط العمل؟

نعم لا

31. هل ترين بأن مناخ العمل في المؤسسة يحفزك على اداء مهامك بنشاط وحيوية؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم لماذا.....

32. هل ترين بأن الادارة تثق في قدرتك ومهارتك في العمل؟

نعم لا

- في حالة الاجابة "بنعم" كيف يتم ذلك:

-تفويض صلاحيات

-الاستشارة الواسعة

-التعيين في مناصب رئاسية

-التكليف بمهامهم اشرافية

33. هل ترين بأنك قادرة على مواصلة عملك القيادي في مناخ عمل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة ب "لا" هل يعود ذلك إلى:

-التخوف من المسؤولية

-عدم جدارتك

-مؤهلاتك لا تسمح بذلك

-لا تهملك القيادة

-راضية عن منصب

الملحق رقم (02) : الاستمارة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

استمارة حول موضوع:

دور الثقافة التنظيمية في التمكين الاداري للقيادة النسوية في

المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة

الدكتورة:

صونية العيدي

اعداد الطالبتين :

❖ مريم ثابت

❖ اميرة نوي

في اطار انجاز بحث علمي لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اختصاص علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم فضلا وليس امرا الاجابة على اسئلتها بوضع علامة (x) امام العبارة المناسبة ونحيطكم علما ان كل المعلومات المدلى بها ستحظى بكامل السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الاول : البيانات الشخصية

1. المستوى التعليمي : ليسانس الماستر دكتوراه
2. الحالة العائلية : عزباء متزوجة مطلقة ارملة

3. مدة العمل في المؤسسة:

4. المنصب :

المحور الثاني : القيم التنظيمية والتمكين الإداري للقيادة النسوية

5. هل تحرص الإدارة على توظيف قياديات ذات اعلى كفاءة؟

نعم لا

6. هل توجد قيم تنظيمية تشجع على تمكين المرأة في اعتلاء المناصب القيادية في المؤسسة؟

نعم لا

7. هل القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على التوافق بين العاملة وزملائها ورئيسها؟

نعم لا

8. هل هناك تساوي فرص بين النساء والرجال لتولي مناصب قيادية؟

نعم لا

9. هل العوامل الاجتماعية للمرأة العاملة أثر على دفعها لاعتلاء المناصب القيادية؟

نعم لا

10. هل هناك تساوي فرص لدعم تطوير المهارات القيادية في المؤسسة بين النساء والرجال؟

نعم لا

11. هل تشكل القيم السائدة في بيئة العمل عاملا مشجعا للمرأة لاعتلاء مناصب قيادية؟

نعم لا

المحور الثالث : الإجراءات التنظيمية

12. هل تقوم الادارة بوضع برامج تدريبية من اجل تطوير مهارات المرأة وكفاءتها في العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تسهم هذه البرامج؟

-تنمية المهارات

-تنمية السلوك

-تطوير المعارف

-تغيير الاتجاهات

13. هل يراعى عامل الجنس في هذه البرامج؟

نعم لا

14. هل تعتبر الاجراءات التنظيمية عاملا مشجعا العمل القيادي؟

نعم لا

15. هل تسمح الاجراءات التنظيمية بإدخال تعديلات على مهامك لتتوافق مع احتياجاتك

الخاصة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تتمثل هذه التعديلات

-تحسين كفاءة العمل

-تطوير المهارات والتدريب

-تعزيز التواصل والتعاون

16. هل تتسم الاجراءات التنظيمية بالمرونة اللازمة لتحقيق التوافق المهني مع ظرفك

الاجتماعية؟

نعم لا

17. هل تعمل المؤسسة على ضمان جميع الحقوق اللازمة لتأدية عملك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل هذه الحقوق:

-حقوق مادية

-حقوق معنوية

18. هل لديك اطلاع الكافي بقوانين المؤسسة؟

نعم لا

19. هل تتميز الإجراءات التنظيمية بالسلاسة الكافية التي تمكنك من تكييف مهام مع جدولك

الزماني الاستثنائي؟

نعم لا

20. هل تتم ترقيةكم بشكل يتناسب مع كفاءتكم؟

نعم لا

21. هل طبيعة الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة محفز ايجابي للعمل القيادي للمرأة؟

نعم لا

المحور الرابع : المناخ التنظيمي

22. هل يعتبر المناخ التنظيمي محفز لعمل المرأة القيادية؟

نعم لا

23. هل يتم تقديم الدعم اللازم للمرأة في المؤسسة لتحقيق رغبتها في شغل المناصب القيادية؟

نعم لا

24. هل تشعرين بأنك خلال عملك تؤثرين إيجابيا في محيط العمل؟

نعم لا

25. هل ترين بأن مناخ العمل في المؤسسة يحفزك على أداء مهامك بنشاط وحيوية؟

نعم لا

26. هل ترين بأن الادارة تثق في قدرتك ومهارتك في العمل؟

نعم لا

- في حالة الاجابة "بنعم" كيف يتم ذلك:

-نفويض صلاحيات

-الاستشارة الواسعة

-التعيين في مناصب رئاسية

-التكليف بمهامهم إشرافية

27. هل ترين بأنك قادرة على مواصلة عملك القيادي في مناخ عمل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة ب "لا" هل يعود ذلك الى:

-التخوف من المسؤولية

-عدم جدارتك

-مؤهلاتك لا تسمح بذلك

-لا تهتمك القيادة

-راضية عن منصبى

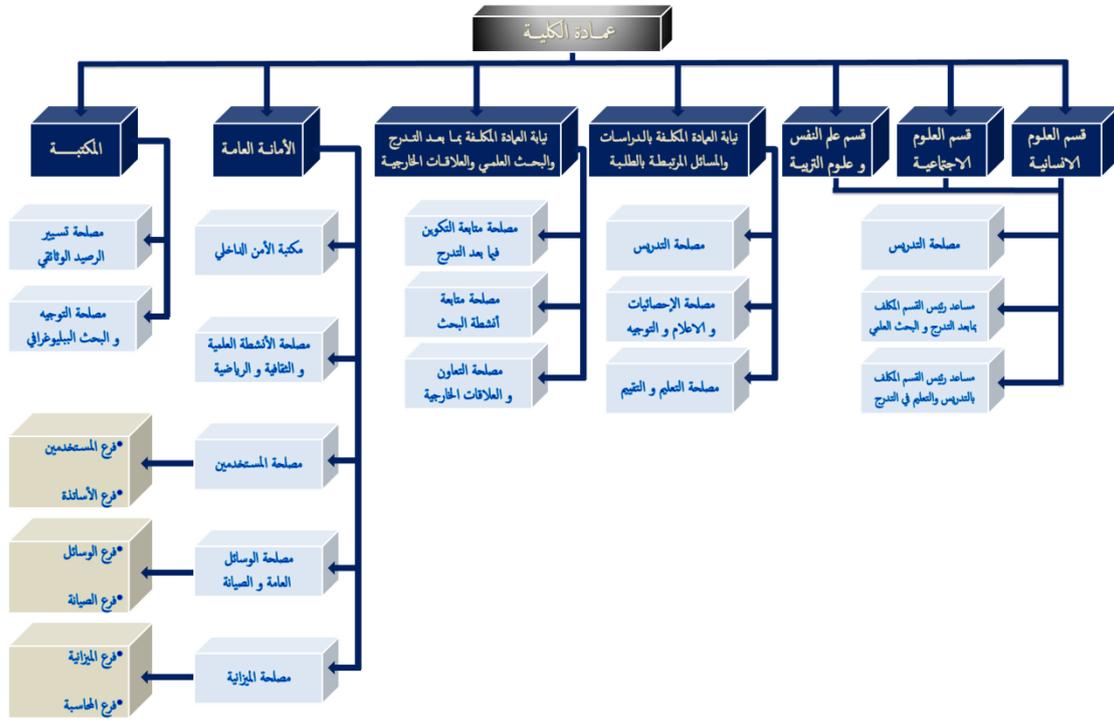
الملحق رقم (03)

جدول رقم (30) يوضح قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الرتبة
1	نبيل حليلو	علم اجتماع التنمية	أستاذ

2	بوبكر عصمان	علم اجتماع التنظيم والعمل	أستاذ
3	سميرة مشري	علم اجتماع التنظيم والعمل	أستاذ مساعد

الملحق رقم (04)



الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المصدر: موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر-بسكرة-