

واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة

دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-

*The Reality Of Women's Administrative Empowerment At The
University Of Mohamed Khider Biskra.*

A Field Study At The University Of Mohamed Khider, Pole Of Chetma.

سميرة مشري، جامعة محمد خيضر بسكرة، samira.mecheri@univ-biskra.dz

زرقة بولقواس، جامعة محمد خيضر بسكرة، boulekouas.z@univ-biskra.dz

مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/08/17 تاريخ القبول: 2020/12/25 تاريخ النشر: 2022/06/03

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري للمرأة في جامعة بسكرة -قطب شتمة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبيان لغرض جمع البيانات، وقد وُزِعَ على جميع الموظفات والبالغ عددهن (51) مفردة، إضافة إلى دليل المقابلة الذي طبق مع مجموعة منهن، وتمت معالجة البيانات اعتماداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري للمرأة في جامعة بسكرة، وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة تدعو إلى إرساء ثقافة تمكين المرأة إدارياً باعتبارها قوة عمل فعالة، مع ضرورة إجراء دراسات أخرى للتعمق أكثر في معيقات تحقيقه.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري؛ امرأة عاملة؛ تمكين إداري للمرأة؛

تصنيف JEL : A14 ، M1

Abstract: The study aimed at determining the level of women's administrative empowerment in Biskra University. To achieve the research aims, a questionnaire was developed to collect data and submitted to a 51 subject; all female employees confirmed in two faculties of Chetma Pole. Besides, an interview guide was administered. Then, data were analyzed using the SPSS statistics. The results revealed a moderate level of women's administrative empowerment.

Keywords: Administrative Empowerment, Working Women, Women's Administrative Empowerment.

JEL classification code : M1, A14

المؤلف المرسل: سميرة مشري، الإيميل: samira.mecheri@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة تنظيم إنساني يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وبما أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية والأساس في تحقيق الأهداف، فإنه يستوجب النظر إلى هذا المورد بنظرة شمولية قصد تطويره وتنمية مهاراته، فمع الألفية الثالثة ظهرت تحديات عديدة أخطرها المنافسة الشديدة التي فرضت على المنظمات باختلاف أنشطتها التعامل مع العاملين على أنهم موارد بشرية تتفوق بقدراتهم وتستمر بمواهبهم.

وسعي المنظمات إلى مواكبة التطورات زاد من إحتياجاتها الإجتماعية والإقتصادية كما ونوعا، ما دعى إلى قبول المرأة كفاعل للمساهمة في تلبية إحتياجات المنظمات، حيث تعتبر المرأة مخزون هائل من القدرات والمعارف التي يجب أن تستغل بشكل فعال، وقد أكد تشريع العمل الجزائري على مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات، ونوه بأهمية تمكين المرأة لقيامها بالتزاماتها الوظيفية بكفاءة وفاعلية، حيث يُعد التمكين الإداري جزء من التغيير الشامل الذي حدث على مستوى المنظمات، فالإنتقال من منظمات الرقابة والتوجيه إلى نمط المنظمات الممكنة يُترجم التوجه الإيجابي للمنظمات نحو الأفراد العاملين فيها، بمنحهم مساحة أوسع للمشاركة في تحقيق الأهداف.

ويمكن للمنظمات أن تستثمر في جهود الموظفين لديها من خلال منحها الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعها على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة وإعطائها الحرية والثقة بدون تدخل مباشر من الإدارة العليا، إضافة إلى تلبية إحتياجاتها التدريبية من أجل تنمية معارفها وتطوير مهاراتها وتنويع مداركها حول العمل، بالموازاة مع ذلك يجب إتباع سياسة تحفيزية متنوعة لإثارة دافعيتها وتقوية الروح المعنوية وتشجيعها على الإبداع وتقديم الأفضل في عملها، وهو ما يُكسر الجمود الإداري ويُحدث مرونة في التعامل بين الإدارة وموظفيها.

1.1 إشكالية الدراسة:

الجامعة الجزائرية بدورها تسعى إلى تحقيق الجودة في الأداء معتمدة في ذلك على قدرات ومعارف مواردها البشرية، وباعتراف أغلب الأديبات العلمية أن التمكين الإداري للمرأة يُحقق الكفاءة والفعالية في الأداء فضلا عن تعزيز القدرات التنافسية وهذا ما يؤكد نجاعة المفهوم على المستوى النظري، غير أن المطلوب أن يتجاوزته الى المستوى

التطبيقي، وسعي جامعة بسكرة للإلتحاق بمصاف الجامعات العالمية وبلوغ التميز حتم عليها تبني مثل هذه المفاهيم الحديثة في التسيير الإداري ، وعليه تتحدد إشكالية الدراسة الحالية في البحث عن الجوانب العملية والتطبيقية لأبعاد التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بطرح التساؤل الرئيس الموالي:

- ما هو واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى مشاركة المرأة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية؟

- ما هو مستوى حصول المرأة على دورات تدريبية تتوافق مع متطلبات وظيفتها؟

- ما هو مستوى التحفيز والتشجيع الذي يمنح للمرأة مقابل ما تتجزه من أعمال؟

2.1 فرضيات الدراسة:

من أجل دراسة علمية أكثر دقة يلجأ الباحث لصياغة مجموعة من الفرضيات، إستنادا الى تساؤلات الدراسة وما جاء في الدراسات السابقة، وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية العامة: تعتمد إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة على التمكين الإداري للمرأة بشكل مرتفع؛

الفرضيات الفرعية:

1. توجد مشاركة فعلية للمرأة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملها بمستوى مرتفع؛

2. تحصل المرأة على التدريب بدرجة مرتفعة من أجل زيادة معارفها وتطوير مهاراتها؛

3. تتحصل الموظفات في جامعة بسكرة على التحفيز بدرجة مرتفعة؛

3.1 أهداف الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

✓ معرفة مستوى التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-؛

✓ معرفة مدى مشاركة المرأة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها من ضمن أهم

موارد المؤسسة؛

✓ التعرف على مدى توفير الجامعة لدورات تدريبية تستفيد منها المرأة في مجال تنمية

قدراتها ومعارفها الإدارية؛

✓ التعرف على مدى اعتماد الجامعة محل الدراسة على سياسة فعالة لتحفيز المرأة وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

4.1 نموذج الدراسة:

تم تقسيم ورقة البحث إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول يحتوي على الإطار المفاهيمي للدراسة ويتكون من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها مع عرض فرضياتها، أما الجزء الثاني فيحتوي على الجانب النظري لمتغير التمكين الإداري وأهم أبعاده (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التدريب، التحفيز)، والجزء الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي لمتغير تمكين المرأة في جامعة بسكرة -قطب شتمة- وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

2.1 الإطار النظري:

1.2 التمكين الإداري: يُعرفه كل من "Brown and Harvey 2006" بأنه: إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها، ونجد أن كل من "Brown and Harvey" يؤكدان على أن نجاح المظمات مرهون مباشرة بفعالية مواردها البشرية، في حين يعرفه كل من " Zemke and Schaaf" بأنه حالة من تشجيع الفرد وحفزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود، (Djaradat, Asmaa Rachad , Arikat, & AlMaani, 2011) ، وهذا ما يؤكد تعريف (Yahi, 2006) للتمكين الإداري "بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"

(al-Qahtani, 2015, pp14-15)، ومن هذين التعريفين يمكننا القول أن التمكين هو حالة نفسية تستدعي التحفيز والتشجيع وإثارة دافعية العاملين للإبداع والإبتكار، أما Carril (2000) فيرى أنه "تمكين العاملين من إتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل"، بمعنى أن نجاح العاملين في اختيار البدائل المناسبة لقراراتهم يحتاج الى تدريب لتزويدهم بالمعارف واكسابهم المهارات اللازمة.

وبذلك يكون التعريف الإجرائي للتمكين الإداري أنه إقرار الإدارة العليا بأن العاملين يمثلون قوة عمل قادرة على تحقيق الأداء الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويتحقق ذلك بمنحهم السلطة والقوة لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع لرؤسائهم، والعمل على تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الأفضل، إضافة إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وتطويرهم على حسب متطلبات البيئة المحيطة.

2.2 تعريف المرأة العاملة: تُعرف على أنها المرأة التي تعمل بشكل منتظم في عمل يُدر عليها دخلاً، وإن كان عملها في القطاع الرسمي أو غير الرسمي في الحضر أو في الريف (Mowafak, 2015, pp7-8)، ويشير "فاروق بن عطية" إلى أن المقصود بالمرأة العاملة ليست تلك الماكثة بالبيت التي تدير الأعمال المنزلية وكل ما يتعلق بالمنزل وتربية الأطفال، وإنما يعني المرأة التي تعمل خارج البيت، ويضيف "صالح بن أحمد العساف" بأنها التي تقوم بمجهود إداري يهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية (Essadek, 2013, p15)، وتعرف أيضاً المرأة العاملة بأنها التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عمل، وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة دور رب البيت ودور الموظفة

(Ben Khaira & Ben Zahi, 2017, p296)

ومنه نخلص إلى تعريف التمكين الإداري للمرأة بأنه منح المرأة التي تعمل في المجال الإداري هامش من الحرية والإستقلالية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأداء عملها دون الرجوع إلى رئيسها في العمل، وتوسيع مشاركتها في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل بها من خلال حصولها على دورات تدريبية لإكسابها المهارات والمعارف التي تحتاجها في عملها وكذا تطوير قدراتها وامكانياتها تماشياً مع التطورات الحاصلة في بيئة عملها، والعمل على تحفيزها ومكافأتها على مجهوداتها لتعزيز ثققتها بنفسها وتحقيق انتمائها وولائها للمنظمة، وبث روح المبادرة والابداع في إنجازها للأعمال الموكلة لها بما يحقق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفاعلية.

3.2 أبعاد التمكين الإداري: تعتبر مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية: تحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين، ونظراً لهذه الأهمية فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين من أمثال (Daft 2001، Halvarson 2005، Karakoc

(and yilmaz 2009) إلى محاولة تحديد أبعاد التمكين الإداري، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم الإداري الحديث. وفي هذا الاتجاه يقدم (Bowen and Lawler (1995) معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة، وهذه المعادلة:

(التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت) يؤكد (Forrester (1995 على أن كثيرا من برامج التمكين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصبا على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافآت، ونشرها بالشكل المناسب، وتكون بعد ذلك النتيجة منح الموظف المباشر السلطة مثلا لكي يتصرف لصالح الزبائن وفعل ما يمكن فعله لإسعادهم، ولكن، مع الأسف، دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة الكافية ليتصرف بمسؤولية وعقلانية وفاعلية (Yahi, 2006, p34). وعليه فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التالية، والتي من شأنها تحقيق معادلة التمكين التي جاء بها Bowen and Lawler وهي:

4.2 المشاركة في صنع واتخاذ القرار: وتُعرف على أنها إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا (Azizo, 2010, p2) ، في حين يعرفها J.R.P french بأنها تشير الى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات أو اتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم، فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر مدخلا ضروريا لترغيب الأفراد في تقبل القرارات، ويعتبر المبدأ الأساسي للمشاركة هو ميل الطبيعة البشرية الى رفض القرارات الفوقية، حيث أنها تقابل بالمقاومة من طرف العاملين بالرغم من تمتعها بالشرعية القانونية (Berber, 1996, p196).

5.2 التدريب: يذهب (Yahi, 2006) إلى أن التدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع والتحفيز، وذلك

لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين، حيث يُعرف التدريب الإداري على أنه عملية منتظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله، وبرى "معمار" أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناءً على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريبية فردية وجماعية.

6.2 التحفيز: يُعرف الحافز على أنه شيء خارجي يوجد في محيط العمل، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتؤكد على توجيه الأداء حينما يصبح الحافز مهماً للفرد (Elmagherbi, 2016, p210). وتُعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (Elbarudi, 2015, p55) حيث تعمل الإدارة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحفيز العاملين بعدالة ومساواة بصورة منتظمة طبقاً للقيمة التي يضيفونها للإرتقاء بأداء المنظمة.

3. الإطار المنهجي للدراسة:

1.3 منهج الدراسة: المنهج هو طريقة للعمل التي يعتمد عليها الباحث من أجل ترتيب أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يتبع الباحث مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة، ومن أجل ذلك ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، لتوضيح خصائص الظاهرة وأسبابها.

2.3 أدوات جمع البيانات:

تم بناء أداة الإستبيان إستناداً لقوائم الإستقصاء التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وذلك بغية الإلمام بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم توجيهه إلى جميع الموظفين المثبتات في الإدارة موزعات على كل من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية والبالغ عددهن (51) مفردة.

وقد صمم الإستبيان من ثلاثة محاور إنطلاقا إستنادا على فرضيات الدراسة*:

- المحور الأول: يتعلق بالفرضية الأولى، يضم 12 عبارة (من 1 إلى 12).
- المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الثانية، يضم 12 عبارة (من 13 إلى 24).
- المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الثالثة، ويضم 13 عبارة (من 26 إلى 38).

هذا وقد تم الإستعانة بمقياس ليكرت الثلاثي (دائما، أحيانا، أبدا) مع إعطاؤها درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو الذي جاء في الجدول الموالي.

جدول 2: يمثل طول فئات المقياس ودرجات الاستبيان

المستوى	طول المسافة	مسافة الفترات	مقياس ليكرت
منخفض	0.66	1.00 → 1.66	أبدا
متوسط	0.66	1.67 → 2.33	أحيانا
مرتفع	0.66	2.34 → 3	دائما

المصدر: Pimentel, 2010

3.3 المقابلة: تعتبر المقابلة تفاعل لفظي يتم بين الباحث والمبحوث، يحاول الباحث أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر المبحوث، وتم الإعتماد على أداة المقابلة كَوْن الأسئلة التفصيلية المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري (المشاركة، التدريب، التحفيز) تم طرحها في أداة الإستبيان، في حين إعتمدت الباحثة على المقابلة المقننة مع مجموعة من الموظفين فيما يتعلق بأرائهم حول أهم معيقات التمكين الإداري في الجامعة.

4.3 الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على درجة التشنت بين إجابات المبحوثين؛ الوزن النسبي للإتجاه العام.

4. تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في جامعة بسكرة -قطب شتمة.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد مشاركة فعلية للمرأة في عملية صنع وإتخاذ القرار.

* لم يتم إدراج محور البيانات الشخصية للموظفات نظرا لنتائج الدراسات السابقة التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة تُعزى لمتغيرات (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) دراسة "الدغري" ودراسة "مومن خلف"، ودراسة "القضاة والطراونة" ودراسة "الحاج والناصر".

الجدول 3: استجابات المبحوثين لفقرات محور المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

الترقيم	فقرات المحور الأول	دالما			أحيانا			أبدا			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي لتأشياء العام	مستوى التمكن	
		(3) التكرار	(2) التكرار	(1) التكرار	(3) التكرار	(2) التكرار	(1) التكرار	نسبة %	نسبة %	نسبة %						
1	تشاركين في عملية صنع القرارات الادارية المتعلقة بعملك	6	25	20	6	25	20	11.8	49	39.2	1.73	0.666	11	57.09	متوسط	
2	تعتبر القرارات صادرة منك ذات فعالية لدى رئيسك في العمل	5	31	15	5	31	15	9.8	60.8	29.4	1.80	0.601	9	59.4	متوسط	
3	ترين بأن مشاركتك في عملية صنع القرارات عملية شكلية فقط	12	19	20	12	19	20	23.5	37.3	39.2	1.84	0.784	8	60.72	متوسط	
4	يحترك رئيسك عملية صنع واتخاذ القرارات حول قضايا العمل المطروحة	26	14	11	26	14	11	51	27.5	21.5	2.29	0.807	2	75.57	متوسط	
5	يأخذ رئيسك أفكاره ومقترحاتك في القضايا الروتينية فقط	11	29	11	11	29	11	21.6	56.9	21.6	2	0.663	6	66	متوسط	
6	يتجاهل رئيسك مقترحاتك حول القضايا المهمة في العمل	9	23	19	9	23	19	17.6	45.1	37.3	1.80	0.722	10	59.4	متوسط	
7	تضمرين الاجتماعات لأنه إجراء إداري تزمه به الإدارة	7	14	30	7	14	30	13.7	27.5	58.8	1.55	0.730	12	51.15	متوسط	
8	أنشاء الاجتماع يسمح لك رئيسك بطرح أفكارك حول موضوع الاجتماع	10	26	15	10	26	15	19.6	51	29.4	1.90	0.700	7	62.7	متوسط	
9	تعتبرين عملية اتخاذ القرارات مسؤولة رئيسك في العمل وحده	18	17	16	18	17	16	35.3	33.3	31.4	2.04	0.824	5	67.32	متوسط	
10	ترين أن طريقة اتخاذ القرارات الادارية في عمك سليمة وفعالة	11	32	8	11	32	8	21.6	62.7	15.7	2.06	0.614	4	67.98	متوسط	
11	تشعرين بالرضا في عمك	23	21	7	23	21	7	45.1	41.2	13.7	2.31	0.707	1	76.23	متوسط	
12	تعتبرين عملية صنع القرارات واتخاذها عملية صعبة ومعقدة	17	31	3	17	31	3	33.3	60.8	5.9	2.27	0.568	3	74.91	متوسط	
											1.96	المتوسط الحسابي				
											0.217	الانحراف المعياري				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

بينت نتائج الجدول رقم (02) الخاص بمحور (مشاركة المرأة في عملية صنع واتخاذ القرار)، أن المتوسطات الحسابية لفقرات تزوجت بين (1.55 و 2.31)، حيث نالت المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي نصها (تشعرين بالرضا في عمك) بانحراف معياري قدر بـ(0.707) ومتوسط حسابي (2.31)، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) ونصها (يأخذ رئيسك أرائك ومقترحاتك في القضايا الروتينية فقط) بانحراف معياري قدر بـ(0.663) ومتوسط حسابي(2)، وجاءت في المرتبة ماقبل الأخيرة الفقرة رقم (1) ونصها (تشاركين في عملية صنع القرارات الادارية المتعلقة بعملك) بانحراف معياري قدر بـ(0.666) وبمتوسط حسابي (1.73)، بينما

الفقرة رقم (7) ونصها (تحضرين الاجتماعات لأنه إجراء إداري تلزمك به الإدارة) جاءت في المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدر بـ(0.730) ومتوسط حسابي (1.55). وبناء على ما جاء في الجدول أعلاه جاءت قيمة الإنحراف المعياري الكلي لفقرات هاذ البعد(0.217) وبمتوسط حسابي بلغ (1.96) وهو ما يقابله مستوى "متوسط" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول رقم (1)، أي أن مستوى مشاركة المرأة العاملة في جامعة بسكرة جاء بدرجة متوسطة و كانت إجابات المبحوثات متحفظة ما يفسر وجود ممارسات تعاني منها المرأة داخل بيئة عملها، أبرزها ما تم طرحه في الجدول رقم (2) وهي مؤشرات تدل على وجود خلل وبنسبة معينة حيث كان أبرزها: احتكار رئيس العمل عملية صنع وإتخاذ القرارات بشأن القضايا المطروحة في الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة، ويقتصر إشراك الموظفين على القضايا الروتينية فقط، كما أن تجاهل الرئيس في العمل لمقترحات وآراء الموظفين انعكس سلبا على روح البادرة والمبادأة لديهن مما جعل عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهن تبدو لهن صعبة ومعقدة وبالتالي فهي مهمة الرئيس لوحده.

- الفرضية الجزئية الثانية: تحصل المرأة على التدريب بدرجة مرتفعة من أجل زيادة معارفها وتطوير مهاراتها.

الجدول 4: استجابات المبحوثين لفقرات محور التدريب

رقم	فقرات المحور الثاني	دائما	أحيانا	أبدا	المؤسست الاحتراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي للاحتاج العام	مستوى التحسين
		(3)	(2)	(1)				
		النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار				
1	تحتاجين الى دورات تدريبية لاكتساب مهارات جديدة في مجال عملك الإداري	32	15	4	2.55	1	84.15	مرتفع
		62.7	29.4	7.8				
2	توفر الإدارة العليا الوقت الكافي من أجل تدريبك على تقنية حديثة أو إكسابك مهارة جديدة	5	15	31	1.49	11	49.17	ضعيف
		9.8	29.4	60.8				
3	تعتمد الإدارة على إستراتيجية فعالة لرصد احتياجاتك من المهارات والمعارف الجديدة	5	12	34	1.43	12	47.19	ضعيف
		9.8	23.5	66.7				
4	توجد فرص متساوية في الحصول على دورات تدريبية أو ترقيات قصيرة/طويلة المدى	9	16	26	1.67	10	55.11	متوسط
		17.6	31.4	51				
5	يشرف رئيسك المباشر على تعلمك مهارات جديدة في العمل	16	16	19	1.94	4	54.02	متوسط
		31.4	31.4	37.3				
6	تعتمد ادارة المؤسسة الجامعية على أسلوب التدريب الالكتروني كآلية لتلبية احتياجاتك للتدريبية	11	22	18	1.86	6	61.38	متوسط
		21.6	43.1	35.3				
7	تقوم الإدارة بعملية تقييم مستمرة وثابتة من أجل رصد احتياجاتك للتدريبية	11	15	25	1.73	9	57.09	متوسط
		21.6	29.4	49				
8	تعتبرين البرامج التدريبية المسطرة من قبل لإدارة تتماشى مع احتياجاتك لاتحياز الأعمال	5	27	19	1.73	8	57.09	متوسط
		9.8	52.9	37.3				
9	تسعى الإدارة الى مواكبة المستجدات العلمية والمعرفية بتوفير فرص للتدريب	12	25	14	1.96	3	64.68	متوسط
		23.5	49	27.5				
10	تؤمن الإدارة قدرتك وتجازتك في أداء الأعمال	7	24	20	1.75	7	57.75	متوسط
		13.7	47.1	39.2				
11	تجدين صعوبة في أداءك لعملك الإداري	12	21	18	1.88	5	62.04	متوسط
		23.5	41.2	35.3				
12	تعمل إدارة الجامعة على توفير المعدات والبرامج الحديثة لأداء الأعمال الإدارية	15	30	6	2.18	2	71.94	متوسط
		29.4	58.8	11.8				
					1.84			
					0.412			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v19.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "التدريب" تراوحت ما بين (1.43، 2.55)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها (تحتاجين الى دورات تدريبية لاكتساب مهارات جديدة في مجال عملك) بانحراف معياري قدر بـ (0.642) وبمتوسط حسابي بلغ (2.55)، ونالت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) ونصها (تعمل إدارة الجامعة على توفير المعدات والبرامج الحديثة لأداء أعمالك الإدارية) وقدر انحرافها المعياري بـ (0.623) وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.18)، في حين جاءت في المرتبة العاشرة وما قبل الأخيرة الفقرة رقم (02) ونصها (توفر الإدارة العليا الوقت الكافي من أجل تدريبك على تقنية حديثة أو إكسابك مهارة جديدة) بانحراف معياري قدر بـ (0.674) ومتوسط حسابي بلغ (1.49)، أما المرتبة الأخيرة عبرت عنها الفقرة رقم (03) ونصها (تعتمد الإدارة على استراتيجية فعالة لرصد احتياجات الموظفين من المهارات والمعارف الجديدة) بانحراف معياري قدر بـ (0.671) ومتوسط حسابي بلغ (1.43)، وبالنظر الى قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي لبعد التدريب والمقدرة بـ (1.84) والانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.412)، وهو ما يقابل مستوى "متوسط" على مقياس الدراسة في الجدول رقم (1)، بمعنى أن مستوى حصول المبحوثات على دورات أو حصص تدريبية يعتبر "متوسط" ويعبر عنه مجموع إجاباتهن الذي ترجم على مقياس الدراسة بـ(أحيانا) وهو ما يفسر النقص الذي تعاني منه الموظفات في جانب التدريب الإداري: وذلك حسب اعترافهن بحاجتهن الى التدريب المستمر والمتنوع، غير أن إدارة المؤسسة الجامعية تفتقر الى استراتيجية فعالة لرصد احتياجاتهن التدريبية، وهو ما يؤثر على التصميم الصحيح للدورات التدريبية، مع عدم توفر الوقت المخصص واللازم لمثل هذه العملية المهمة، بالإضافة إلى معاناة الموظفات في عدم تكافؤ الفرص للحصول على بعثات وتربصات للخارج نظرا لمعوقات عديدة تعتبر المعوقات الأسرية على رأسها، كل هذا يعود بالسلب على أداءهن وهو ما يجعل من فرص الحصول على مكافآت وتحفيزات بنسب ضئيلة.

-الفرضية الجزئية الثالثة: تتحصل الموظفات في جامعة بسكرة على التحفيز بدرجة مرتفعة.

الجدول 5: استجابات المبحوثين لفقرات محور التحفيز.

الرقم	فقرات المحور الثالث	دوما	أحيانا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي للتجاه العام	مستوى التحسين	
		(3) شكر	(2) شكر	(1) شكر						
1	يعتبر الأجر الذي تتقاضينه يتناسب مع المجهود المبذول في أداء عملك	4	8	39	1.31	0.616	12	43.23	منخفض	
		7.8	15.7	76.5	1.51	0.731	11	49.83	منخفض	
7	12	32	62.7	23.5						13.7
2	يحقق لك المنصب الذي تشغله المكانة الإجتماعية التي تسعى الي بلوغها	13.7	23.5	62.7	1.96	0.720	7	64.68	متوسط	
		12	25	14						27.5
3	توزيع ساعات العمل الأسبوعية تتوافق مع طبيعة عملك	12	25	14	2.4	0.774	5	79.2	مرتفع	
		16	21	14						27.5
4	تجدين مكان عملك مريح ومساعد على تجاوز أصعابك	31.4	41.2	27.5	1.75	0.744	9	51.81	متوسط	
		9	20	22						43.1
5	تحصلين على أوقات كافية للراحة	17.6	39.2	43.1	2.57	0.608	1	84.81	مرتفع	
		32	16	3						5.9
6	ينبغي رؤيتك في العمل في قدرتك على أداء العمل	62.7	31.4	5.9	2.20	0.800	4	72.06	متوسط	
		22	17	12						23.5
7	يشجع رؤيتك في العمل المبادرات التي تقومين بها	43.1	33.3	23.5	2.39	0.666	2	51.15	مرتفع	
		25	21	5						9.8
8	تجدين العمل الذي تقومين به له قيمة	49	41.2	9.8	2.02	0.860	6	62.7	متوسط	
		19	14	18						35.3
9	تسعين بالتميز بين أفراد جماعة العمل التي تنتمين اليها	37.3	27.5	35.3	2.25	0.796	3	74.25	متوسط	
		24	16	11						21.6
10	العمل الذي تقومين به يعزز لديك احترامك لذاتك واحترام جماعة العمل لك	47.1	31.4	21.6	1.24	0.551	13	40.92	منخفض	
		3	6	42						82.4
11	تحصلين على مكافآت مالية جراء قيامك بأداء متميز	5.9	11.8	82.4	1.82	0.623	8	60.06	متوسط	
		6	30	15						29.4
12	ينبغي رؤيتك في العمل على كفايتك في أداء الأعمال الموكلة لك	11.8	58.8	29.4	1.63	0.623	10	53.79	متوسط	
		4	24	23						45.1
الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الجامعية تتناسب مع احتياجاتك الاجتماعية		7.8	47.1	45.1						
					1.89	المتوسط الحسابي				
					0.394	الانحراف المعياري				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج *Spss v19*.

بينت القيم الاحصائية الواردة في الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد "التحفيز" تراوحت ما بين (1.51، 2.57) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثانية على مقياس الدراسة (أحيانا) ويعبر على وجود مستوى متوسط لبعد التحفيز في إدارة المؤسسة

المبحوثة، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) ونصها (يثق رئيسك في العمل في قدراتك على أداء الأعمال) بانحراف معياري قدر بـ(0.608) ومتوسط حسابي بلغ (2.57)، فيما نالت المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) ونصها (تجدين العمل الذي تؤدينه له قيمة) بانحراف معياري قدر بـ (0.666) وبمتوسط حسابي بلغ (2.39)، أما الفقرة رقم (1) فجاءت في المرتبة الثانية عشر وما قبل الأخيرة ونصها (يعتبر الأجر الذي تتقاضينه يتناسب مع المجهود الذي تبذلينه في العمل) بانحراف معياري حدد بـ (0.616) ومتوسط حسابي قدر بـ(1.31)، بينما المرتبة الأخيرة مثلتها الفقرة رقم (11) ونصها(تحصلين على مكافآت مالية مقابل أدائك المتميز) بانحراف معياري بلغ (0.551) وبمتوسط حسابي بلغ (1.24)، فحسب ما جاء في إجابات المبحوثات أن سياسة التحفيز في إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية تفتقر الى التنوع في تقديم التحفيزات، وهذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 96% بأنهن يحصلن على التشجيع والشكر والعرفان على ما يقدمنه من إنجازات مما يجعلهن يشعرن بقيمة العمل الذي يقمن به، وهو ما يدل على وجود نوع من التحفيز المعنوي، وبالمقابل عبرت الموظفات عن عدم تمتعهن بالتحفيز من النوع المادي والذي يعتبر ذو أهمية بالغة عند الموظفات، خاصة أن نسبة 76% من إجابات المبحوثات تُقر أن الأجر لا يغطي مختلف متطلباتهن الحياتية. إضافة الى عدم تمتعهن بالوقت الكافي للراحة خاصة وأنهن يبذلن جهدا في المنزل وفي العمل، كما أن نوع الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة لا تُلبّي احتياجاتهن الاجتماعية مما لا يجعلهن يتمتعن بالمكانة الاجتماعية المتوقعة.

- الفرضية العامة: تعتمد ادارة مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة على التمكين الإداري

للمرأة بشكل مرتفع

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري الكلي

N	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	1.96	0.217	1	متوسط
2	التدريب	1.84	0.412	3	متوسط
3	التحفيز	1.89	0.394	2	متوسط
	التمكين الإداري	1.90	0.266	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v19.

حسب البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (06) نجد أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة الحالية تراوحت بين (1.84، 1.96)، حيث جاء بُعد المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدر بـ(0.217) ومتوسط حسابي بلغ (1.96) ما يقابله في الجدول رقم (1) المتعلق بمقياس الدراسة درجة "متوسط" وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (القضاة و الطراونة، 2011) التي أجريت في الجامعات الأردنية العامة فيما يتعلق ببُعد العمل الجماعي الذي يعكس مستوى المرونة والمشاركة في وضع الأهداف والقرارات الإدارية، كما تتفق مع دراسة (مومن خلف، 2015) التي تقرر نتائجها على وجود ضعف في مشاركة المرأة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، واحتكار الرجل لهذه العملية الإدارية ، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (الحاج و الناصر، 2018) التي أكدت إدراك العاملات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض(المملكة العربية السعودية) بوجود ما يسمى بالسقوف الزجاجية ما يعني محدودية تمكينهن إداريا نظرا لوجود عدة ممارسات إدارية من بينها ضعف إشراك المرأة في التخطيط ووضع الأهداف، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(طيفور، 2018) في جامعة حائل السعودية، ودراسة (الدغير، 2018) بالجامعات السعودية الناشئة والتي جاء بها بُعد مشاركة المرأة بدرجة مرتفعة وهو ما يعبر عن إدراك الإدارة بأهمية هذا الأسلوب الإداري في زيادة الفعالية في العمل وحرص العاملات على حضور الاجتماعات الدورية ووجود تشاركية كبيرة في وضع الأهداف وتنفيذها وتقييمها واتخاذ القرارات، في حين جاء بُعد التحفيز في المرتبة الثانية بانحراف معياري بلغ (0.394) ومتوسط حسابي قدر بـ(1.89) ما يعبر عن درجة متوسطة لمستوى تحفيز الموظفين ما يعبر عن وجود نظام تحفيزي ينقصه التنوع (المعنوية-المادية) ويرجع ذلك وحسب ما جاء في إجابات المبحوثات لضعف سياسة التقييم التي على أساسها يتحدد الأداء المتميز والمبدع من عدمه، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Adagheir, 2018) ودراسة (AlKodat & Atarwa, 2011) ، في حين جاءت درجة بُعد التحفيز في دراسة (Tayfor, 2018) مرتفعة وجاءت في دراسة (Abdul Wahed Momen, 2015) منخفضة، غير أن نتائج دراسة (Abdel Malek & Nouf, 2018) كانت أكثر سلبية، أما في المرتبة الأخيرة جاء بُعد التدريب بانحراف معياري قدر بـ(0.412) ومتوسط حسابي قيمته (1.84) ما يقابله درجة "متوسط" على مقياس الدراسة وهذا

ما يتفق مع نتائج دراسة (Adagheir, 2018) ودراسة (AlKodat & Atarwa, 2011) وهو ما يدل على وجود إهتمام نسبي بالجانب التكويني وتطوير مهارات الموظفين، غير أن الإدارة لا تزال تحتاج الى دقة أكثر في عملية رصد الاحتياجات التدريبية والتي تتحدد درجة فعاليتها بناء على التقييم الفعال للأداء، وقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية الحاجة الى الإعتماد على الموضوعية والمناهج العلمية والاستمرارية في طرق التقييم، في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "طيفور" التي أجريت في جامعة "حائل" والتي أقرت بوجود درجة مرتفعة لبعد تطوير الشخصية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعة وبالمقابل نتائج دراسة (al-Hajj & al-Nasser, 2018) التي أكدت عدم حصول الموظفين على فرص للتدريب كون عملية تقييم الأداء لا تتم بناء على معايير علمية واضحة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "مومن خلف" بالوزارات الفلسطينية التي تُقر بالامساواة بين الجنسين في الترشح للحصول على الدورات التدريبية.

وبناء على النتائج المحصلة في الجدول أعلاه جاء المستوى الكلي للتمكين الإداري للمرأة في جامعة بسكرة -قطب شتمة- "متوسطا"، وعبر عن هذه القيمة المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (1.90) والانحراف المعياري المقدر ب(0.266) وتعزو الباحثة ذلك الى جملة من الأسباب تنقسم في جوهرها الى شقين رئيسيين تبعا لشرطي تحقق التمكين الإداري، وهما شرطي "الرغبة والقدرة" ما يفسر تداخل الأسباب الذاتية -الشخصية- مع الأسباب التنظيمية -الإدارية-، بالإضافة الى ما تم جمعه من جملة المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من الموظفين، وقد تم التوصل الى الآتي:

الأسباب الذاتية (الشخصية): تُرجع الموظفين سبب تخوفهم وقد تصل الى حد الرفض التام لقبول التمكين الإداري إلى ما ينجر على ذلك من ترقيتهن إلى مناصب أعلى وزيادة مسؤولياتهن الإدارية مما يكون مصدرا ليس فقط لتحقيق مزايا إيجابية مثل زيادة الأجر وتحقيق التقدير والمكانة الاجتماعية، بل لتوقعاتهن لمدى تأثير ذلك سلبا على حياتهن بصفة عامة، حيث تصبح الموظفين ملزمات بتحقيق التوازن والتوفيق بين المسؤوليات الإدارية والأسرية وتقرض عليهن القيود والضغوطات النفسية والمهنية جراء صراع الدور الذي يعيشه بعد توسيع دائرة مسؤولياتهن، والخوف من الفشل في تحقيق الأداء المرغوب، كما أن للظروف الأسرية ونظرة المجتمع دخل ليس ببسيط في عرقلة عملية تمكين المرأة إداريا خاصة فيما يتعلق بحصولها على

دورات تدريبية خارج الوطن أو حتى في ولاية غير ولاية مقر سكنها وبالتالي يضعف لديهم مستوى الرغبة في التمكين الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "الدغير" ودراسة "طيفور" ودراسة "القضاة والطراونة" ودراسة "مومن خلف" من حيث تحديد المعوقات الاجتماعية والشخصية والمجتمعة أساسا في النظرة النمطية للأسرة والمجتمع لتدني مستوى قدرة المرأة على تحمل المسؤوليات نتيجة صراع الدور الذي تعيشه بين الأسرة والمؤسسة.

الأسباب التنظيمية (الإدارية): أبرز ما جاءت به نتائج الدراسة هو غياب الرؤية التي تهيء الظروف المساعدة لتحقيق تمكين المرأة إداريا ويترجم ذلك في ضعف الأساليب الإدارية التي من شأنها تعزيز قدرات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهن، إضافة إلى النقص الذي تعاني منه آلية التطوير والتدريب المهني نتيجة ضعف سياسة رصد الإحتياجات التدريبية، وعدم اللجوء إلى استخدام الأساليب التكنولوجية كحل بديل وفعال في عملية التطوير والتدريب الإداري وهو في حد ذاته إشكال تعاني منه معظم المؤسسات الجزائرية لبعدها عن كل ما يتعلق بالتكنولوجيا واستخدام التقنية في التسيير الإداري، كما أن سياسة التحفيز في الإدارة المبحوثة تعاني عدم استغلالها كما ينبغي كآلية لإثارة دافعية الموظفين وإطلاق طاقاتهم وإبراز مقدراتهن في خلق الأداء المبدع والمتميز.

خاتمة:

أهم النتائج والتوصيات:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-، وقد توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: وجود مستوى متوسط لمشاركة المرأة في عملية صنع واتخاذ القرار في جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- عبر عنه المتوسط الحسابي المقدر بـ(1.96)؛

الفرضية الجزئية الثانية: تتحصل الموظفات في جامعة بسكرة على التدريب بدرجة متوسطة حسب ما عبر عنه المتوسط الحسابي البالغ (1.84)؛

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد مستوى متوسط من التحفيز للموظفات في جامعة بسكرة حسب ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ(1.89)؛

الفرضية العامة: يوجد مستوى متوسط للتمكين الإداري الكلي للمرأة العاملة في إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- عكسته قيمة المتوسط الحسابي الكلي المقدر بـ(1.90) حسب إجابات المبحوثات.

التوصيات: في ضوء النتائج المتوصل إليها طرحت الدراسة جملة التوصيات التالية: من المتفق عليه وبإجماع أغلب وجهات النظر التي تناولت موضوع تمكين المرأة إداريا، أن المرأة تعتبر قوة عمل لا يمكن الاستهانة بقدراتها في تحقيق فعالية المؤسسة وخلق قيمة مضافة، لذلك توصي الدراسة الحالية بـ:

1. ضرورة إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة تدعو الى إرساء ثقافة التمكين الإداري للمرأة باعتبارها قوة عمل فعالة؛
2. على المؤسسة أن تسعى الى خلق ميكانيزمات ناجعة من أجل تخفيف حدة صراع الدور الذي تعيشه بين واجباتها الأسرية والمهنية، وذلك بفتح فضاءات لدور الحضانة تابعة للجامعة تسمح لهن بالالتقاء بأطفالهن مما يشعرهن بالارتياح وهو ما ينعكس ايجابا على أدائهن في العمل؛
3. إجراء تسهيلات مادية وإدارية من شأنها السماح للموظفات بالحصول على بعثات للخارج لاكتساب خبرات ومعارف جديدة؛
4. ضرورة إجراء دراسات حول موضوع التمكين الإداري لإبراز أهمية هذا المتغير وعلاقته بعمل المرأة من خلال التعمق أكثر في معيقات تحقيق تمكين المرأة في العمل الإداري؛

BIBLIOGRAPHIE

1. Adagheir, W. (2018, August). Administrative Empowerment and its relationship to the challenges tah facing women leaders in the emerging Saudi Universities. *International specialized educational magazine*, 7(8).
2. al-Hajj , A., & al-Nasser, N. (2018, December). Women workers are aware of the problem of glass ceilings in Saudi Arabia. *Journal of Sharjah University of Humanities and Social Sciences*, 15(2), 170-201.
3. al-Qahtani, C. (2015). *Empowerment and its relationship to administrative creativity in security organizations* . Cairo: Arab Organization for Administrative Development.

4. Azizo, R. (2010). Participation in the decision-making process and ways to activate.
5. Djaradat, N., Asmaa Rachad , A., Arikat, A., & AlMaani, A. (2011). *Contemporary management issues*. Oman: Dar Waif for publication.
6. Dokat, A. (n.d.). *Scientific Research (concepts, management and methods)*. Oman: Dar AlFikr.
7. Mamar, S. (2010). *Training foundations and principles* . Oman: Debono Publishing and Distribution.
8. Tayfor, H. (2018, September). Administrative Empowerment for Women's Academic Leaders in Hail's University and its obstacles from their point of view. *Al-Resala Journal for Human Studies and Research*(2).
9. Abdul Wahed Momen, K. (2015, September). Impediments to women's leadership in Palestinian ministries in the Gaza Strip. University of Palestine. *Journal of Research and Studies*, 5(2), 377-422.
10. AlKodat , H., & Atarwa, N. (2011). The reality of administrative empowerment of women in public Jordanian universities and the obstacles affecting it from the point of view of the faculty members. *journal of Moeta for research and studies series for the humanities and social sciences*, 26(4), 133-178.
11. Ben Khaira, S., & Ben Zahi, M. (2017, Joan). Marital compatibility relates to women's work under certain organizational and personal variables of the city of ourgla . *Journal of Psychological and Educational Research*(10).
12. Berber, k. (1996). *Management process and system*. Beirut: University Foundation for Studies, Publishing and Distribution.
13. Elbarudi, M. (2015). *Career satisfaction and the art of dealing with presidents and subordinates*. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
14. Elmagherbi, M.-F. (2016). *organizational behaviour*. omman: Al-Jinan Publishing and Distribution House.
15. Essadek, O. (2013-2014). Algerian women's work outside the home and the conflict of roles. Department of Social Sciences University of

- Mohamed Khider-Biskra, Algeria: Biskara. Retrieved from <http://thesis.univ-biskra.dz/206/>
- 16.Gharbi, A. (2006). *ABCs of methodology in writing university theses*. Cirta: dar-elfaiz.
- 17.Mowafak, S. (2015). Working women between legal protection and practical reality: Algerian women as a model. *7th International Conference : Women and civil peace* (pp. 5-29). Tripoli: Jil's center for scientific research.
- 18.Pimentel, j. (2010). Note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. *researchgate*, 18(2), 109-112.
- 19.Yahi, M. (2006). *Empowerment is a contemporary administrative concept*. Egypt.