

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

### التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

د. برني لطيفة د. حايف سي حايف شيراز د. فالتة اليمين  
جامعة بسكرة

الملخص

بعض التمحيص في مختلف تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تنكشف معالم أوسع لمفاهيم التنمية البشرية وأبعادها ومدى مساهمة تمكين المرأة العاملة في ذلك، بمنحها القوة والمعلومات وتحسين ظروفها وتقديم كل أشكال الدعم والمساندة اللازمين لأداء مهامها، مما يجعل العمل بالنسبة لها أكثر قيمة ومعنى ويرفع من كفاءتها وجدارتها، بما يمكن أن يعزز من دوافع العمل لديها ودرجة تأثيرها فيه. غير أن كل ذلك بالنسبة للأستاذة الجامعية قد يعني لها مزيد من الأعباء الاجتماعية والمتاعب المهنية على حساب وظيفتها التدريسية ورسالتها العلمية، ناهيك عن رغبتها في تولي مناصب إدارية وقيادية. وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد ذلك التلازم السبيبي بين رغبة الأستاذة الجامعية في تولي مناصب إدارية من جهة، والمسعى الرامية لإرساء قواعد التمكين بالجامعة ضمن سياق نظرية التنمية البشرية. وقد توصلت هذه الدراسة لوجود ارتباط يفسر ذلك التلازم، وقدمت في ذلك توصيات تتعلق باتخاذ مزيد من الإجراءات الإدارية خصوصاً التي تجسد من خلالها التمكين الإداري. و تشجيع الأستاذة على أن تتولي المناصب الإدارية إلى جانب التدريس على الرغم من كونه نوع من صراع الأدوار الأكاديمية، العلمية، الأسرية، الاجتماعية خصوصاً.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التمكين النفسي، تولي المرأة المناصب الإدارية، الدوافع، المثبطات

#### Abstract

After audit of UNDP report, Broader Concepts on Human Development and its dimensions are Revealed, and the Contribution of working woman empowerment in it; with given her the force and information, improving her circumstance, and providing support to perform her tasks. All that will make the work more valuable and meaning, also its upload her competence and impact. But all that to the university professor may mean more social burdens and professional trouble at the expense of her teaching function and her scientific message, as well as her desire to hold managerial and leadership positions.

In this context, the aim of this study is to define the relation between desires of university professor to hold managerial positions and the empowerment In university.

This study results that there is relation explain this conjugation, and it recommended to take more administrative procedures specially those that relate with structural empowerment, and encourage professor to hold managerial positions besides teaching, despite that being a kind of conflict of academic, scientific, family, and social roles in particular.

Keywords: structural empowerment, psychological empowerment, women's managerial positions, motivations, disincentives

#### مقدمة

في ظل تعالي أصوات المناصرين لمشاركة المرأة في العديد من مجالات الحياة، استوجب الأمر وباللحاح شديد ضرورة تعميق الوعي بقضايا المرأة العاملة وبأهمية دورها في المجتمع وفي مختلف مراكز صناعة القرار. وبذلك فقد كانت المرأة العاملة ولا تزال محوراً للاهتمام ومجالاً للبحث والدراسة في كثير من مجالات العلوم الإنسانية خلصت أغلبها لضرورة العمل على تضييق الفجوة بين الرجال والنساء وإزالة كل المظاهر التمييزية والقضاء على كل أنواع تبعية المرأة واستكانتها اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وتمكينها في عملها واستخدام قدراتها وإمكاناتها كاملة، وإشراكها تماماً في عملية إقرار السياسات واتخاذ القرارات، بصفتها صانعة قرار ومشاركة فيه ومستفيدة منه وتحقيقاً لهذه الغايات يجب وضع قواعد وإجراءات

**التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية**

عملية من أجل إشراك المرأة بشكل موسع في صنع القرارات وزيادة مستويات الإشراف وتحويلها مزيد من الصلاحيات ومنحها حرية التصرف والاستقلالية في العمل... الخ.

أما على مستوى الجامعة الجزائرية وضمن سياق تنمية مواردها البشرية، ومع التزايد المطرد لمشاركة أستاذات الجامعة في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها من خلال المهام المسندة إليها والأدوار التي تؤديها في إطار وظيفتها التدريسية، فضلا عن وظيفتها العلمية في الإشراف والبحث العلمي والتطوير، إلا أنها تعرف مشاركة محتشمة في توليها لمناصب إدارية ولمواقع قيادية بالجامعة.

فإذا كانت مختلف الدراسات تُعتبر أن تمكين المرأة تساهم إلى حد كبير في عمليات التنمية البشرية من خلال رفع الروح المعنوية لديها وتحسين مستوى ولأئها، وتجعل العمل بالنسبة لها أكثر قيمة ومعنى وتعزز من دوافع العمل لديها. فإن التمكين بالنسبة للأستاذة الجامعية بما يعنيه من زيادة انخراطها في اتخاذ القرارات، ومزيد من تفويض السلطة، وزيادة رقعة ومساحة تحمل المسؤوليات، فضلا عن اتساع نطاق الإشراف، ومشاركتها في برامج التكوين والتدريب... الخ، غير أن كل ذلك قد يعني لها مزيد من الأعباء الاجتماعية والمتاعب المهنية على حساب وظيفتها التدريسية ورسالتها العلمية ناهيك عن رغبتها في تولي مناصب إدارية وقيادية.

أولا : مدخل للدراسة:

**1- إشكالية الدراسة:**

ضمن هذا السياق الفكري، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال مفاده:

ما مستوى التمكين بالجامعة وما علاقته برغبة أستاذات الجامعة بتولي مناصب إدارية؟.

تنبثق عن هذا الإشكال، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي اتجاهات أستاذات الجامعة نحو التمكين بالجامعة؟

- إلى أي مدى ترغب أستاذات الجامعة أن تتولى مناصب إدارية بالجامعة؟

- هل تتوقف رغبة أستاذات الجامعة في تولي المناصب الإدارية على مستوى التمكين فيها؟

**2- أهداف الدراسة**

1. البحث عن سبل وآليات تعزيز مكانة الأستاذة الجامعية في منظومة تنمية الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية من خلال التمكين.

2. التعرف على مختلف الدوافع التي تعزز من طموح تولي الأستاذة الجامعية لمناصب إدارية وكذا ما يمكن أن يثبط من عزيمتها.

3. تحديد فيما إذا ترتبط تلك السبل والآليات برغبة الأستاذة الجامعية في تولي مناصب إدارية.

**3- فرضيات الدراسة**

- الفرضية الرئيسية: تتضمن الدراسة فرضية رئيسية واحدة تستهدف تحليل مدى ارتباط أبعاد التمكين (منفردة ومجمعة) برغبة أستاذات الجامعة في تولي مناصب إدارية؛ ولهذا جاءت صياغتها على النحو التالي:

- لا ترتبط رغبة أستاذات الجامعة في تولي مناصب إدارية بأبعاد التمكين لا منفردة ولا هي مجتمعة.

طبعا تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورغبة أستاذات الجامعة في تولي مناصب إدارية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ورغبة أستاذات الجامعة في تولي مناصب إدارية.

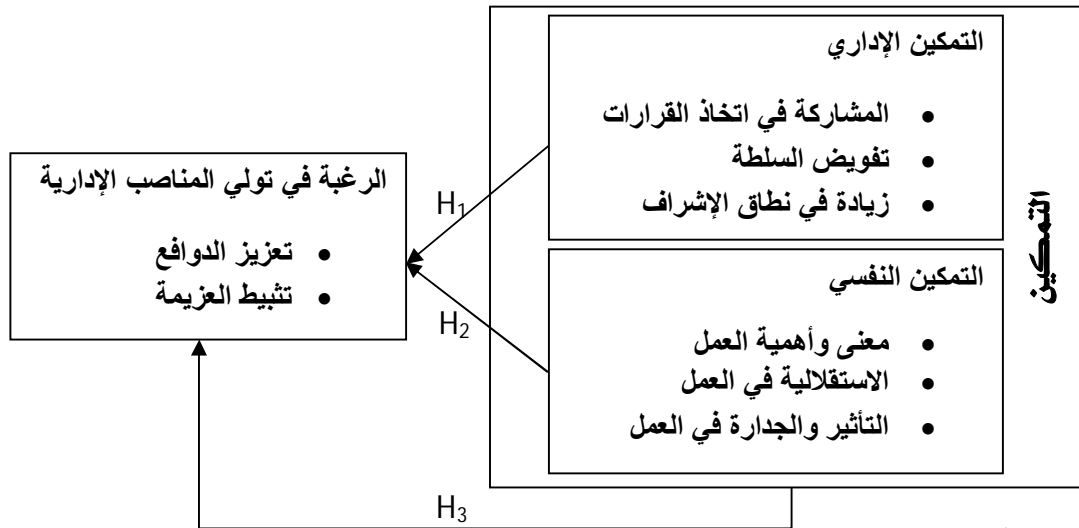
- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين (الإداري والنفسي معا) ورغبة أستاذات الجامعة في تولي مناصب إدارية.

4 - نموذج الدراسة

يمكن صياغة الفرضيات السابقة في شكل نموذج افتراضي يعبر عنه كما يلي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



ثانيا : الإطار النظري للدراسة:

1- التمكين في بعده الإداري والنفسي

رغم رواج فكرة تبني مفهوم التمكين في الآونة الأخيرة كمصطلح إلا أن التوجهات نحوه اختلفت بشكل كبير، وعلى إثر ذلك جاءت أبعاده مختلفة ومتباينة، وقد وضع (Menon) مقارنة لهذه الاختلافات في تعريف تمكين العاملين حيث قام بتجميعه في ثلاث وجهات نظر:

- التمكين كفعل: فعل منح القوة للأشخاص الممكّنين.
- التمكين كعملية: العملية التي من خلالها تتم قيادة القوة.
- التمكين كحالة نفسية: التي تظهر كادراك يمكن قياسه.<sup>1</sup>

ويعتقد (Hellriegel & al) أن التمكين هو نموذج جديد يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعايير والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فيدرك المنافس يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك

### التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها، والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي<sup>2</sup>.

وفي سياق آخر التمكين هو: "مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجياً، فتطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة"<sup>3</sup>.

وفي دراسة قام بها (Randolph) لاحظ أن لدى المسيرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين؛ الأولى تربط التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة ولا مركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة بالمشاركة. والثانية تربط التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع (Randolph) تعريفاً للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين يبنى على أساس من الالتزام الخارجي إلى أسلوب عضوي أو اتصالي يبنى على أساس من الالتزام الداخلي<sup>4</sup>.

بالنسبة للاتجاه الاتصالي أو الكاريزمي أو ما يعرف بالتمكين الإداري: "هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة الإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل. ويتضمن:

\_\_البدء من القمة؛

-توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها؛

-التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين؛

-منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.<sup>5</sup>

أما الاتجاه التحفيزي أو العضوي أو ما يسمى بالتمكين النفسي (تمكين من أسفل إلى أعلى)<sup>6</sup>: فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والذي يتجلى في الثقة على إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلالية الموارد البشرية، واستجابتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً، حيث يضمن تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال. والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل<sup>7</sup>، ويتضمن بدوره:

-البدء من الأسفل لفهم احتياجات العاملين؛

-تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين؛

-بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون؛

-الثقة في قدرة العاملين على الأداء.<sup>8</sup>

وفي هذا الإطار عرف (Thomas and Velthouse) التمكين على أنه: "التحفيز الداخلي الذي يترجم بإدراك الفرد لقيمة دوره، والكفاءة في الأداء، وحرية المبادرة، والتأثير في نتائج المؤسسة"، وهو ما يدعى بتمكين الذات ويبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه لقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات<sup>9</sup>. ووفقاً لـ (Robbins) فإن هناك

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تساعد على تحقيق التمكين النفسي بأبعاده الأربعة، وقد ضمنها في جدول يوضح الارتباط العملي بين التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهو موضح في ما يلي:

من خلال هذا الجدول يتضح جليا أن التمكين النفسي والإداري يتداخلان في كل مؤشر من مؤسراتهما ما يعني أنهما على درجة من التكامل، وأنه لا يمكن أن يحدث أحدهما دون الآخر، على أن حدوث التمكين الإداري هو الذي يعكس بل يعزز بدرجة كبيرة التمكين النفسي.

### 2- طموح المرأة لتولي المناصب الإدارية بين الدوافع والمثبطات:

إن المرأة عندما تستطيع أن تثبت جدارتها وكفاءتها في مجالات العمل المختلفة، وتستطيع أن تكسب ثقة رؤسائها في العمل واحترامهم وتقديرهم لها إلى جانب احترام العاملين، سينعكس إيجابيا على تطوير العمل والسعي للتقدم به، مما يزيد من طموح المرأة لتبوء مناصب إدارية عليا. وقد توصلت إحدى الدراسات في هذا الإطار إلى أن نسبة 79% من النساء المبحوثات أكدن طموحهن الشديد في الوصول إلى المناصب الإدارية، ما يحقق رغباتهن وأهدافهن في الحياة.<sup>10</sup> ويعتقدن أنهن يستطعن منافسة الرجال في هذه المواقع وتحمل المسؤولية. وفي الواقع إن ما يدفع المرأة للاشتغال والاستمرارية في العمل هو ما يحققه لها العمل من اشباعات مختلفة.

وقد أكدت دراسة لـ هاير (hayer) أهم دافع لخروج المرأة إلى ميدان العمل المهني وتبوء المناصب العليا هو جمع الأموال (المادة). بالإضافة إلى تأكيد الذات والمكانة الاجتماعية، وكذلك حب الظهور وتحقيق المنفعة الشخصية، فطموحات المرأة لا حدود لها بإبراز شخصيتها كفرد فعال في المجتمع، له حقوق وواجبات باعتبار أن العمل الخارجي وسيلة لاكتساب المكانة الهامة في المجتمع عامة والأسرة خاصة.<sup>11</sup> بمعنى الشعور بالمسؤولية والفخر بالمهنة وتقديم شيء مفيد، والإحساس بالقيمة الاجتماعية<sup>12</sup> غير أن بقية المبحوثات رأين أن أجواء العمل بالنسبة لهن لا تتلاءم وقابليتهن إضافة إلى الظروف العائلية وعدم إمكانية تفرغهن للعمل القيادي.<sup>13</sup> وقد أكد ذلك ما أشارت دراسة بحثية حول عزوف النساء عن تولى المناصب القيادية حيث أن المرأة في 5% من الشركات المدرجة في قائمة "فورتشين 500" تشغل منصب الرئيس التنفيذي، وتتقلد النساء 15% فقط من مناصب المسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات، وأقل من 20% من مناصب الأساتذة الجامعيين بدوام كامل في العلوم الطبيعية، ونحو 6% من الشركاء في شركات رأس المال الاستثماري.<sup>14</sup> كما أشار التقرير الإقليمي الجديد لمنظمة العمل الدولية إلى أن أكبر دولتين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على صعيد احتلال المرأة لمناصب إدارية وقيادية هما فلسطين وتونس حيث تشغل المرأة 15% من أعضاء البرلمان وكبار المسؤولين والمديرين. أما على الصعيد العالمي، فالمرأة تتولى أكثر من 30% من جميع المديرين في أكثر من نصف البلدان التي تتيح بيانات كافية في هذا الإطار.<sup>15</sup>

ونائج هذه الدراسات تتأتى من أن المرأة تعتبر تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية أهم عائق يقف أمام تحقيق طموحاتها المهنية وذلك في دراسة أجرتها مبادرة بيرل في عام 2015 في دول مجلس التعاون الخليجي.<sup>16</sup> وكذلك نظرة المرأة إلى أن العمل في المناصب العليا يشكل لها نوعا من الضغط لكثرة التوجيهات والأوامر ما يجعلها، تميل إلى التوسع وتصبح غارقة في كل المشكلات.<sup>17</sup> وهنا تغرق في نوع من صراع الدور الذي يحدث بتعارض مطالب العمل التي يجب على القائد في المناصب العليا القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية. ما يجعل هذا القائد يدخل في حيز من التعارض بين

### التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذه الجامعية للمناصب الإدارية

الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر ، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء أكثر من شخص مما يشعر بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة.<sup>18</sup>

وفي دراسة لباحثين من كلية لندن لإدارة الأعمال في إحدى الشركات التي أطلقوا عليها اسم مستعار "أكسيكو" وصلوا إلى أن مشكلة عدم وجود النساء في المناصب العليا سببه عزوفهن عن هذه المناصب في وقت أبكر. وتقول الدراسة، "من المشاكل الكبيرة التي تحدث في هذه المراحل أن النساء في أغلب الأحيان تختار الخروج من التعيين بمناصب إدارية عالية". ووفقاً للدراسة أن المانع الوحيد أمام المرأة اليوم هو رغبتها في تولي هذه المناصب.<sup>19</sup>

ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1- بناء أداة الدراسة:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم اللجوء إلى الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات في مثل هذه الدراسات، تم تصميم هذه الأداة حسب سلم ليكرت الخماسي وقد اشتملت على فقرات موزعة على المحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بقياس التمكين الإداري بالجامعة، وقد اشتمل على عبارات تقيس الأبعاد التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- تفويض السلطة؛
- نطاق الإشراف.

المحور الثاني: يتضمن عبارات قياس مستوى التمكين النفسي لدى الأستاذه الجامعية، من خلال قياس:

- معنى وأهمية العمل؛
- الاستقلالية في العمل؛
- التأثير والجدارة في العمل.

المحور الثالث: يتعلق بقياس مستوى طموح أو رغبة أستاذه الجامعة في أن تتولي بعض المناصب الإدارية من منطلق الموازنة بين أمرين:

- العوامل التي تعزز دوافع تولي الأستاذه المناصب الإدارية؛
- العناصر التي تثبط عزيمة الأستاذه لتولي المناصب الإدارية.

المحور الرابع: يتعلق هذا المحور باستقصاء بعض البيانات الشخصية لمفردات الدراسة كالعمر والحالة الاجتماعية... وبيانات أخرى مهنية كالخبرة والرتبة الأكاديمية... للقيام بالوصف والتحليل أثناء الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة على مفردات الدراسة لقياس الصدق البنائي حيث يوضح الجدول التالي، مختلف معاملات الثبات وكذا معامل الثبات العام وصدق المحك.

جدول رقم(02): معامل الثبات Alpha de Cronbach			
المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التمكين	16	,763	0,87
الطموح	12	,739	0,86
الصدق والثبات العام	43	,675	0,82

يتضح أن معامل الثبات العام عال ومقبول حيث بلغ حوالي 68% تقريبا كما أن معاملات الثبات لمختلف محاور الدراسة قد بلغت 76%، 74%، 81% على الترتيب، وهي جميعا على درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد على هذه الأداة في دراستنا، وهو ما يؤكد أيضا معامل الصدق الذي بلغ معامله العام 82% وهو معامل عال

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

جدا في مثل هذه الدراسات. لذلك يرتبط الصدق بمعامل الثبات، فإذا كان الثبات يعكس مدى الثقة في الاستبيان فإن الصدق يعكس الدقة فيه.

## 3- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في كل أستاذات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، والبالغ عددهن 100 أستاذة، ومن أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث وزعت 50 استمارة تم استرجاع 38 استمارة استبعدت منها ستة 06 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه فقد فإن حجم العينة هو 32 وكانت نسبة التمثيل هي 32% ولقد تضمنت الدراسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية، والمبينة على النحو التالي:

## 4- خصائص عينة الدراسة

جدول رقم(03): توزيع بعض خصائص العينة بحسب الخبرة المهنية

الفئات العمرية		الخبر المهنية				المجموع
		1-5	6-10	11-15	16-20	
العمر	29-34	2	4	0	0	6
	35-40	1	10	9	1	21
	41-46	0	1	3	1	5
المجموع		3	15	12	2	32

تابع للجدول رقم(03): توزيع بعض خصائص العينة بحسب الخبرة المهنية

الفئات العمرية		الخبر المهنية				المجموع
		1-5	6-10	11-15	16-20	
العمر	29-34	2	4	0	0	6
	35-40	1	10	9	1	21
	41-46	0	1	3	1	5
المجموع		3	15	12	2	32
الرتبة الأكاديمية	ا. محاضر(أ)	0	3	2	1	6
	ا. محاضر(ب)	2	2	7	1	12
	ا. مساعد(أ)	0	9	3	0	12
	ا. مستخلف	1	1	0	0	2
	المجموع	3	15	12	2	32

كما هو مبين من الجدول السابق، فإن أغلب الأستاذات هن ضمن الفئة العمرية (35-40) سنة معظم مفردات هذه الفئة ذات خبرة مهنية تتراوح بين ستة إلى عشر سنوات (عددهن عشر أستاذات) ورتبة أستاذ مساعد (أ) وبدرجة أقل بين 11 إلى 15 سنة (وعددهن تسع أستاذات)، مثل هذه الفئة العمرية على اختلاف سنوات الخبرة المهنية هي الفئة المؤهلة لأن تتولى مناصب إدارية خاصة فئة الأستاذات من رتبة أستاذ محاضر (ب) هن أكثر تفرغاً لتتولى هكذا مناصب إدارية مقارنة بفئة أستاذ مساعد، حيث يكون من الصعب بالنسبة لهن التوفيق بين أعباء البحث العلمي (أطروحة الدكتوراه المشاركة في المنتقيات... الخ) إلى جانب متطلبات العمل كالتدريس، والإشراف... الخ.

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

جدول رقم(04): توزيع الحالة العائلية بحسب عدد الأفراد تحت الكفالة

		عدد الأفراد تحت الكفالة					المجموع
		0	1	3	4	5	
الحالة العائلية	عازبة	12	0	0	0	0	12
	متزوجة	13	1	3	2	1	20
المجموع		25	1	3	2	1	32

أما على المستوى الاجتماعي والذي يمثله الجدول السابق، فإن أغلب المفردات هن أستاذات متزوجات مما يعني مزيد من العوائق الاجتماعية لاسيما وان بعضهن يتكفلن على الأقل بثلاث أطفال وهذا ما ينعكس في شكل مشاغل والتزامات أسرية واجتماعية بالنسبة لهن.

## 5- حدود الدراسة

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة، وذلك بسبب الطبيعة الاستكشافية للموضوع والأهداف المراد الوصول إليها، حيث تتحدد هذه الدراسة بأطر ومجالات محددة دون غيرها، أما باقي المجالات والمتغيرات الأخرى، فإننا نفترض بأنها ستبقى ثابتة، وهذه المحددات هي:

- المجال البشري: تتحرى دراستنا هذه باستقصاء اتجاهات واعتقادات ووجهات نظر مختلف الأستاذات حول محاور الدراسة والمذكورة سابقا.

- المجال الزمني: تم تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية خلال أواخر شهر أكتوبر من سنة 2017.

- المجال المكاني: أجريت دراستنا الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كعينة لوصف اتجاهات الأستاذة الجامعية مهما كانت الجامعة التي تشتغل فيها.

- المجال الموضوعي: وبشيء من الموضوعية فقد استهدفت هذه الدراسة تشخيص واقع التمكين (النفسي والإداري) ومدى علاقته بإمكانية تبوء الأستاذة الجامعية لمناصب إدارية من عدمه؛ لذلك تم استبعاد مختلف المؤثرات الأخرى التي قد تعيق أو تلوث نتائج هذه الدراسة.

## 6- أساليب المعالجة الإحصائية

بعد عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، فقد تم معالجتها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، وهذه الأساليب هي:

- لتمثيل خصائص مفردات عينة الدراسة تم استخدام التوزيعات التكرارية.
- لوصف بعض متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- لمعرفة درجة الموافقة العامة (الاتجاه العام) تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة.
- تم استعمال معامل الارتباط لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.



## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذه الجامعية للمناصب الإدارية

7- عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ- الإجابة عن السؤال: ما هي اتجاهات الأستاذه الجامعية نحو التمكين بالجامعة؟

من أجل الوقوف على واقع التمكين بالجامعة، من خلال اتجاهات وآراء مفردات العينة كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف الأبعاد التي تعبر وتقيس كل من التمكين الإداري والتمكين النفسي، كما هو موضح في الجداول التالي:

جدول رقم (05): واقع التمكين بالجامعة

محاوَر وأبعاد الدراسة	تكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	3	13	7	9	-	3,31	998,1
	%	9,4	40,6	21,9	28,1	-	1	أحيانا
تفويض السلطة	التكرار	1	12	12	6	1	3,19	896,2
	%	3,1	37,5	37,5	18,8	3,1	2	نادراً
نطاق الإشراف	التكرار	1	3	12	10	6	2,47	1,016,3
	%	3,1	9,4	37,5	31,3	18,8	3	أبداً
أولاً: التمكين الإداري	التكرار	3	6	13	7	3	2,97	1,092,2
	%	9,4	18,8	40,6	21,9	9,4	2	أحيانا
معنى العمل	التكرار	25	7	-	-	-	4,78	420,1
	%	78,1	21,9	-	-	-	1	دائماً
الاستقلالية في العمل	التكرار	11	13	6	-	2	3,97	1,062,3
	%	34,4	40,6	18,8	-	6,3	3	غالباً
التأثير والجدارة في العمل	التكرار	4	24	3	1	-	3,97	595,2
	%	12,5	75,0	9,4	3,1	-	2	غالباً
ثانياً: التمكين النفسي	التكرار	22	6	4	-	-	4,56	716,1
	%	68,8	18,8	12,5	-	-	1	دائماً
مستوى التمكين	التكرار	8	17	3	4	-	3,91	928,2
	%	25,0	53,1	9,4	12,5	-	-	3

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي المرجح الذي يقيس مستوى التمكين بالجامعة والذي بلغ (3,91) من 5 درجات) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) بانحراف معياري 0,928 وأن وقوع المتوسط ضمن هذه الفئة يشير إلى أن أنه بشكل عام غالباً ما تشعر الأستاذه بأن تمكينها النفسي عال. حيث جاء الاتجاه العام لمختلف العبارات التي تقيس التمكين النفسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.716) والذي يشير إلى أن الأستاذه دائماً ما كن يشعرن بأهمية دورهن نتيجة لذلك الإحساس الإيجابي والشخصي حول قيمة وأهمية ما يقمن به من عمل وثقتهن الدائمة في مهارتهن وقدراتهن على التأثير الفعال في تطور الجامعة، حيث يشعر أغلبتهن بالاستقلالية في العمل ويتصرفن بكل حرية أثناء تعاملهن مع الطلبة ودون أن تتدخل الإدارة، كما وأنهن دائماً ما يُعبرن عن رأيهن بكل حرية في مختلف المواقف والاجتماعات التي تُعقد بالكلية.

أما فيما يتعلق بالتمكين الإداري فإن الاتجاه العام يشير إلى أن الجامعة أحيانا ما تتخذ إجراءات التمكين الإداري بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.092) تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة سواء إدارة الكلية أو إدارة القسم نادراً ما تقوم بتفويض السلطة للأستاذه، وقلماً تقدم لهن الدعم والمساندة لإنجاز عملهن على أكمل وجه. وغالباً ما تُمنح لهن

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

صلاحيات أقل لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة كحالات الإنقاذ، الإقصاء... الخ. حيث ترى بعض الأستاذات (حوالي 38%) أن فكرة تفويض السلطة للأستاذة، ما هي إلا مجرد شعار، كما وانه ومن وجهة نظرهن أن تكليف الأستاذة بمهام إضافية؛ يعبر إلى حد ما عن مزيد من المساءلة، وأنه أحياناً ما يتم تكليفهن بمعية فريق عمل لمعالجة مشكلة ما أو لكي يشاركن في تنظيم ملتقى، يوم دراسي، مسابقات. كل ذلك يقلص من حيز الإشراف بالنسبة لهن ناهيك عن تكليفهن من للقيام ببعض المهام الأخرى خارج جامعتهم.

**النتيجة 1:** على الرغم من أنه أحيانا ما تتخذ الجامعة إجراءات معينة تستهدف من خلالها التمكين الإداري؛ إلا أنه غالباً ما تشعر أستاذات الجامعة بأن تمكينها النفسي مرتفع.

ب- الإجابة عن السؤال: - إلى أي مدى ترغب الأستاذة الجامعية أن تتولى مناصب إدارية بالجامعة؟

بغرض معرفة إلى مدى ترغب أو تطمح أستاذات الجامعة أن تتولى مناصب إدارية، من خلال اتجاههن وآرائهن لا بد من الموازنة بين العوامل التي قد تعزز دوافعهن و تلك التي قد تثبط من عزيمتهن وتقلل من حماسهن في تولي الأستاذة المناصب الإدارية، وهذا من منطلق حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة الموضحة في الجداول التالي:

جدول رقم (06): قياس مستوى طموح تولي الأستاذة لمناصب إدارية

الإنجاز العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير مرفقة تماماً	غير مرفقة	لسن متأكدة	مرفقة	مرفقة تماماً	تولي المناصب الإدارية إلى جانب التدريس هو بالنسبة لي:
عدم التأكد	5	1,366	3,06	4	10	4	8	6	التكرار
				12,5	31,3	12,5	25,0	18,8	%
الموافقة	6	1,103	2,41	8	10	7	7	-	التكرار
				25,0	31,3	21,9	21,9	-	%
الموافقة	2	1,414	3,53	4	5	3	10	10	التكرار
				12,5	15,6	9,4	31,3	31,3	%
عدم التأكد	3	1,234	3,34	3	5	8	10	6	التكرار
				9,4	15,6	25,0	31,3	18,8	%
الموافقة	1	,861	4,03	-	2	5	15	10	التكرار
				-	6,3	15,6	46,9	31,3	%
عدم التأكد	4	1,439	3,16	6	6	3	11	6	التكرار
				18,8	18,8	9,4	34,4	18,8	%
عدم الموافقة	7	1,285	2,34	10	10	6	3	3	التكرار
				31,3	31,3	18,8	9,4	9,4	%
متوسطة	1	,991	3,28	2	4	11	13	2	التكرار
				6,3	12,5	34,4	40,6	6,3	%

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

تابع للجدول رقم (06): قياس مستوى طموح تولي الأستاذة لمناصب إدارية										
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافقة تماما	غير موافقة	لست متأكدة	موافقة	معرفة تماما	التكرار	تولي المناصب الإدارية إلى جانب التدريس هو بالنسبة لي:
عدم التأكد	3	1,326	2,72	8	7	5	10	2	التكرار	عبء عمل إضافي
				25,0	21,9	15,6	31,3	6,3	%	
عدم التأكد	4	1,176	2,69	6	8	10	6	2	التكرار	نوع من صراع الأدوار أكاديمية، علمية، أسرية، اجتماعية
				18,8	25,0	31,3	18,8	6,3	%	
عدم التأكد	2	1,268	2,94	5	6	12	4	5	التكرار	الكثير من الأوامر الفوقية وتوجيهات أكثر من مشرف واحد؛
				15,6	18,8	37,5	12,5	15,6	%	
الموافقة	1	1,107	3,53	1	5	9	10	7	التكرار	نوع من المشاركة في تحمل أخطاء الآخرين
				3,1	15,6	28,1	31,3	21,9	%	
عدم التأكد	5	1,385	2,63	11	3	7	9	2	التكرار	تحمل مسؤولية نتائج وعواقب أمور أنا في غنى عنها؛
				34,4	9,4	21,9	28,1	6,3	%	
متوسطة	2	,984	2,75	4	8	12	8	-	التكرار	ثانيا: المثبطات
				12,5	25,0	37,5	25,0	-	%	
متوسطة	-	,897	3,03	1	9	10	12	-	التكرار	مستوى الطموح
				3,1	28,1	31,3	37,5	-	%	

تبين نتائج الجدول السابق أن تولي الأستاذة الجامعية لمناصب إدارية إلى جانب التدريس يحقق لها بعض الفرص التي تعزز من طموحها على الرغم من بعض العوامل التي قد تثبط من عزيمتها فجاء مستوى الطموح على درجة معتدلة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,03 من 5 درجات) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 2.60 إلى 3.39) بانحراف معياري 0,897 حيث أن المناصب الإدارية تمنح لمن فرص لبناء شبكة علاقات عمل جديدة و اكتساب خبرات ومهارات إدارية مستبعدين بذلك إمكانية تولي هذه المناصب بغرض تحقيق مصالح شخصية أو من أجل تحقيق مكاسب ومداخيل مالية إضافية أو حتى للتخلص من روتين العمل، على الرغم من أن ذلك بالنسبة للبعض قد يشكل نوع من المشاركة في تحمل أخطاء الآخرين أو يشكل لديهن بعض من الضغوط نتيجة لتلقي الأوامر الفوقية والتوجيهات المتعددة الأطراف؛ فوق كونه عبء عمل إضافي فضلا عن كونه نوع من صراع الأدوار (الأكاديمية، العلمية، الأسرية، الاجتماعية... الخ).

**النتيجة 1:** على الرغم من بعض العوامل التي قد تثبط من عزيمتها أستاذة الجامعة، إلا أن مستوى طموحها لتولي المناصب الإدارية جاء على درجة معتدلة.

ج- الإجابة عن السؤال: هل تتوقف رغبة أستاذات الجامعة في تولي المناصب الإدارية على مستوى التمكين فيها؟  
الهدف من هذا السؤال هو معرفة فيما إذا كانت اتجاهات الأستاذة الجامعية ترتبط برغبتها في أن تتولى مناصب إدارية بالجامعة، أو أن طموحها في ذلك تحكمه عوامل أخرى، ولمعرفة ذلك يتطلب تحليل مدى وجود علاقة الارتباط بين اتجاهات الأستاذة الجامعية نحو أبعاد التمكين وطموحها في تولي المناصب الإدارية، لذلك لابد من إجراء اختبار سبيرمان والذي يقيس قوة واتجاه هذه العلاقة، كما يلي:

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

الجدول رقم (07): علاقة الارتباط بين التمكين ومستوى الطموح				
		التمكين الإداري	التمكين النفسي	التمكين
مستوى الطموح	معامل الارتباط	,542**	,677**	,681**
	مستوى الدلالة	,001	,000	,000
	N	32	32	32
ترتيب قوة الارتباط		2	1	-
** الارتباط دال عند مستوى 0.01 فأقل				

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه ومتوسطة من حيث القوة بين أبعاد التمكين (التمكين الإداري، التمكين النفسي) لدى الأستاذة الجامعية بطموحها لتولي المناصب الإدارية، فقد كان معامل الارتباط بين طموح أستاذات الجامعة والتمكين النفسي هو 0.677 وهو معامل دالاً معنوياً عند مستوى أقل من 1%، كما يرتبط في نفس الوقت بالتمكين الإداري حيث بلغ عامل الارتباط 0.542 وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى 0.001، وعند التطرق للتفاعل بين كل من التمكين النفسي والإداري يكون معامل الارتباط أكبر حيث بلغ 0.681.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: رفض فرضية العدم وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وطموح الأستاذة لتولي مناصب إدارية"

النتيجة: يمكن القول أن طموح الأستاذة لتولي المناصب الإدارية يرتبط بمدى تمكينها نفسياً، فكلما مُكِّنت الأستاذة نفسياً؛ حيث تشعر باستقلالية أكثر في عملها وأن لهذا الأخير معناً في حياتها المهنية أدى ذلك إلى مزيد من الطموح والرغبة أكثر في توليها للمناصب الإدارية والقيادية بالجامعة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: رفض فرضية العدم وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وطموح الأستاذة لتولي مناصب إدارية"

النتيجة: يمكن القول أن إجراءات التمكين الإداري بالجامعة تلعب دوراً هاماً في تولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية، فكلما اتخذت إجراءات إدارية. بموجبها يتاح للأستاذة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض أكثر للسلطات أدى ذلك إلى تعزيز من طموحها وزيادة رغبتها أكثر في تولي المناصب الإدارية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: بناء على نتائج علاقات الارتباط الموضحة في الجدول السابق يمكن القول أنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين وطموح الأستاذة لتولي مناصب إدارية"

النتيجة: يتضح وان التمكين بشكل عام يُعد عاملاً مهماً في تولي أستاذات الجامعة للمناصب الإدارية فكلما كان مستوى التمكين بالجامعة مرتفعاً أدى ذلك إلى تعزيز من طموح الأستاذة وزيادة رغبتها أكثر وأكثر من أجل تقليدها المناصب الإدارية والقيادية رغم المشبطات.

الخاتمة:

في هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز أهم سبل وآليات تعزيز مكانة الأستاذة الجامعية في منظومة تنمية الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية عن طريق التمكين. حيث استشفينا من خلال نتائج هذه الدراسة بأن الأستاذات دائماً ما كن يشعرن بأهمية الدور الذي يقمن به في الجامعة؛ نتيجة لذلك الإحساس الإيجابي والشخصي حول قيمة العمل الأكاديمي وثقتهم الدائمة في مهارتهن وقدراتهن على التأثير الفعال في تطوير الجامعة، حيث يشعر أغلبيتهن بالاستقلالية في العمل ويتصرفن بكل حرية أثناء تعاملهن مع الطلبة ودون أن تتدخل الإدارة، كما وأهن دائماً ما يُعبرن عن رأيهن بكل حرية في

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية

مختلف المواقف وأثناء الاجتماعات التي تُعقد بالكلية. وبحسب وجهة نظرهن فإن الجامعة أحيانا ما كانت تتخذ إجراءات تتعلق بالتمكين الإداري، وقد عُزيت هذه النتيجة إلى أن الإدارة سواء إدارة الكلية أو إدارة القسم نادراً ما تقوم بتفويض السلطة للأستاذات، إذ أن فكرة تفويض السلطة في حد ذاتها بالنسبة لهن يُعدُّ مجرد شعار لا غير وغالباً ما تُمنح لهن صلاحيات أقل لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة كحالات الإنقاذ، الإقصاء... الخ. كما وانه ومن وجهة نظرهن أن تكليف الأستاذة بمهام إضافية؛ يعبر إلى حد ما عن مزيد من المساءلة، وبالنسبة لهن يعد نطاق الإشراف منعدم المعالم (التكليف بمعالجة مشاكل جمعية فرق عمل، القيام بمهام أخرى داخل أو خارج الجامعة...).

هذا من جهة، ومن جهة أخرى هدفت هذه الدراسة للتعرف على مختلف الدوافع التي تعزز من طموح تولى الأستاذة الجامعية لمناصب إدارية وكذا ما يمكن أن يثبط عزيمتها. وقد أدلت النتائج أن هناك طموحا بدرجة متوسطة لهن لتولي مناصب إدارية، حيث أن هذه الأخيرة بالنسبة لهن فرص لبناء شبكة علاقات عمل جديدة و اكتساب خبرات ومهارات إدارية مستبعدين بذلك إمكانية تولى هذه المناصب بغرض تحقيق مصالح شخصية أو من أجل تحقيق مكاسب ومداحيل مالية إضافية أو حتى للتخلص من روتين العمل، على الرغم من أن ذلك بالنسبة للبعض قد يشكل نوع من المشاركة في تحمل أخطاء الآخرين أو يشكل لديهم بعض من الضغوط نتيجة لتلقي الأوامر الفوقية والتوجيهات المتعددة الأطراف؛ فوق كونه عبء عمل إضافي فضلا عن كونه نوع من صراع الأدوار (الأكاديمية، العلمية، الأسرية، الاجتماعية... الخ). وقد استشف من خلال هذا الطرح أن التمكين ببعديه الإداري والنفسي له علاقة ارتباط متوسطة مع طموح الأستاذة الجامعية لتولي المناصب الإدارية، لكن وفقا للنموذج المعتمد فإن الأكثر تأثيرا بينهما هو التمكين النفسي.

اقتراحات الدراسة: من أجل مشاركة أوسع للمرأة (الأستاذة الجامعية) وتشجيعها على أن تتولى المناصب الإدارية والقيادية بالجامعة، بات من الضروري أن

- 1- تمنح للأستاذة الجامعية فرص أكثر للمشاركة ضمن فرق عمل في دراسة وحل المشاكل التي تواجه الكلية أو القسم الذي تنتمي إليه، فضلاً عن دعمها للمشاركة في تنظيم الأيام الدراسية والمنتقيات والمسابقات.
- 2- المشاركة الفعلية والجادة للأستاذة الجامعية في اتخاذ القرار على المستوى البيداغوجي خاصة في المتابعة والإشراف والتقييم وأثناء المداولات.
- 3- إتاحة فرصة المشاركة في نشاطات خارج الجامعة كتأطير المسابقات، ومناقشة المذكرات، وتحكيم المقالات...
- 4- تسليط الضوء على إشكالية الرغبة في تولى المناصب الإدارية من أجل بناء علاقات شخصية في العمل أو لتحقيق مصالح شخصية والتي من الممكن أن تكون مصالح عادية لكنها لا تلبى إلا بالحسوية. (حسب نتائج المقابلة)
- 5- تشجيع الأستاذة على أن تتولى المناصب الإدارية إلى جانب التدريس على الرغم من كونه نوع من صراع الأدوار الأكاديمية، العلمية، الأسرية، الاجتماعية خصوصا .
- 6- ولأن إشكالية تبوء الأستاذة للمناصب الإدارية يتوقف على مستوى التمكين في الجامعة فإنه يتطلب اتخاذ مزيد من الإجراءات الإدارية خصوصا التي تجسد من خلالها التمكين الإداري.

## التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستادة الجامعية للمناصب الإدارية

الهوامش:

<sup>1</sup>-Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali,( 2008) Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1, p 108.

<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، ص: 28.

<sup>3</sup>- خالد بن سليمان الرشودي (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص: 18، 19.

<sup>4</sup>- سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص: 4.

<sup>5</sup>- عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 14-15.

<sup>6</sup>- Adnan M Al Sada, ( 2003), A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California,, P 9.

<sup>7</sup>- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص: 242.

<sup>8</sup>- عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص: 14-15.

<sup>9</sup>- علي حسون الطائي، علياء حاسم الجبوري (2010)، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 60، ص: 8.

<sup>10</sup>- أنعام عبد اللطيف الشهابي، موفق حديد محمد (2001)، مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، المؤتمر العلمي حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 620.

<sup>11</sup>- رمضان عمومن (10/09 أبريل 2013)، عمل المرأة بين صراع الدور والطموح، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية، ص ص 5-7.

<sup>12</sup>- نادية بوضياف بن زعموش، زهار جمال، المرأة والعمل في المجتمع الجزائري، تم الاطلاع عليه في 2017/11/03، على الساعة 08:00. على الموقع <http://platform.almanhal.com/Files/2/88167>

<sup>13</sup>- أنعام عبد اللطيف الشهابي، موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 620.

<sup>14</sup> - Francesca Gino, Women May Find Management Positions Less Desirable Research suggests new approaches to increasing gender diversity, <https://www.scientificamerican.com/article/women-may-find-management-positions-less-desirable/>, 27/10/2017, à 23:02

<sup>15</sup> - منظمة العمل الدولية، المرأة تمثل إمكانات اقتصادية غير مستغلة بعد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بحسب تقرير منظمة العمل الدولية، خبير، 01 فبراير 2016، [http://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS\\_447868/lang--ar/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS_447868/lang--ar/index.htm)

<sup>16</sup> - منظمة العمل الدولية، المرأة تمثل إمكانات اقتصادية غير مستغلة بعد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بحسب تقرير منظمة العمل الدولية، خبير، 01 فبراير 2016، [http://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS\\_447868/lang--ar/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS_447868/lang--ar/index.htm)

<sup>17</sup>الرجال من المريخ والنساء من الزهرة، ص: 51.

<sup>18</sup> رمضان عمومن، مرجع سابق، ص: 8.

<sup>19</sup> - ما الذي يمنع السيدات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا؟، اطلع عليه على الموقع: <https://saneoualhadath.me> يوم 2017/11/12، على الساعة 09:00.