

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

مكي هجيرة

محددات التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة في مؤسسة المديرية العامة – المركز الطبي الاجتماعي غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

| الاسم واللقب     | الدرجة العلمية  | الجامعة الاصلية | الصفة        |
|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| بن اوزينة بوحفص  | دكتور           | جامعة غرداية    | رئيسا        |
| امال قلبازة      | أستاذ محاضر (أ) | جامعة غرداية    | مشرفا ومقررا |
| ثامر محمد البشير | دكتور           | جامعة غرداية    | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2021-2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه، إنه يسعني في هذا المقام إلا أن أهدى  
ثمرة جهدي هذا الى من قال فيهما الرحمان: « وبالوالدين احسانا ...

ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح  
ووراء كل تعب نجاح إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير إلى التي حملتني وهنا  
ووضعتني وهنا إلى أمي الغالية إلى حبية قلبي التي سهرت الليالي لأنام في أمان، إلى أمي  
التي لو أعطيتها كل ما في الدنيا ما وفيت أجرها، إليك يا أمي يا أعز ما أملك..

إلى الذي لم يبخل على بشيء احتجته إلى من سهر و تعب من أجل راحتني إليك يا نبع  
العطاء ورمز العمل إليك يا أعز مخلوق في الدنيا إلى من شاركني الماضي والحاضر  
بنبضات جسمه وشوق عينيه علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعتني بكل حزم، إليك  
أبي حبيب قلبي وتاج رأسي مهما قلت فلن أوفيكما حقكما مقابل الجهد الذي قدمتموه في  
رعايتي وتربيتي أمي وأبي أنتما المصباح الذي ينيّر طريقي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر... إلى من صاغوا إلينا علمهم حروفا ومن

فكرهم

شموعا تنير لنا طريق العلم والفلاح أساتذتنا الكرام .

## شكر وعرفان

بداية أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على توفيقه، واعانته لي حتى أكملت هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى جامعتي جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القائمين عليها رئيسا وأعضاء واداريين وأكاديميين أدامها الله منارة للعلم..

كما أوجه شكري إلى مشرفتي الأستاذة الفاضلة قلبازة أمال لما قدمته لي من توجيهات وتعليمات لإعداد مذكرتي

..

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وذلك لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة,,

أتقدم بالشكر أيضا إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وأتقدم بالشكر والتقدير لكل من لقننا من العلم حرفا طيبة المسار الدراسي.

الملخص :

اللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة في التمكين تم الكشف عنها بواسطة عينة الدراسة التي قمنا بتوزيعها على المؤسسة  
فقد اصبح موضوع تمكين المرأة في القرن الحادي والعشرين قضية ساخنة حول العالم ؛ فالمرأة الحديثة تبحث عن فرص متساوية مع الرجل وقد اظهرت نتائج العديد من الابحاث ان المرأة حول العالم تقف اليوم على قدم المساواة مع الرجل ؛ ولا يمكن انكار حقيقة ان بعض النساء افضل بكثير من الرجال عندما يتعلق الامر ببعض القضايا ؛ فالنساء الممكّنات يسهمن في تنمية وضع بلادهن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي .  
الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري , تمكين المرأة .

### **Abstract :**

This study aimed to identify the most important challenges and obstacles facing women in empowerment, which were revealed by the study sample that we distributed to the institution.

The issue of women's empowerment in the twenty-first century has become a hot issue around the world; Modern women are looking for equal opportunities with men. The results of many researches have shown that women around the world stand today on an equal footing with men; It cannot be denied the fact that some women are much better than men when it comes to certain issues; Empowered women contribute to the development of their country's economic, social and political status.

**Keywords:** administrative empowerment, women's empowerment.

## قائمة المحتويات

الاهداء

شكر وعرهان

ملخص الدراسة بالعربية

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

أ..... مقدمة:

1..... تمهيد

2..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الاداري وتمكين المرأة.

2..... المطلب الاول : مفهوم التمكين ومراجعة تاريخه

2..... الفرع الاول : التمكين الاداري لغة واصطلاحا

4..... الفرع الثاني : التطور التاريخي لتمكين الاداري

5..... الفرع الثالث : اهمية التمكين الاداري

6..... المطلب الثاني : ابعاد التمكين الاداري ركائزه ومعوقاته

6..... الفرع الاول : ابعاد التمكين الاداري

7..... الفرع الثاني : ركائز التمكين الاداري ( مقوماته).

|         |  |
|---------|--|
| 8.....  | الفرع الثالث : معوقات التمكين الاداري  |
| 9.....  | المطلب الثالث :خطوات نجاح تطبيق التمكين الاداري نماذجه واهدافه                     |
| 9.....  | الفرع الاول : خطوات نجاح تطبيق التمكين الاداري.                                    |
| 11..... | الفرع الثاني : نماذج التمكين الاداري.  |
| 13..... | الفرع الثالث : اهداف التمكين الاداري   |
| 13..... | المطلب الرابع : المرأة في التمكين الاداري  |
| 13..... | الفرع الاول : المرأة وتمكينها.   |
| 14..... | الفرع الثاني : مبادئ تمكين المرأة.   |
| 15..... | الفرع الثالث: أهداف تمكين المرأة.  |
| 15..... | الفرع الرابع : ابعاد تمكين المرأة  |
| 16..... | الفرع الخامس : معوقات ومشكلة تمكين المرأة  |
| 17..... | المبحث الثاني: الدراسات السابقة  |
| 17..... | المطلب الأول: الدراسات العربية   |
| 19..... | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية  |
| 20..... | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة        |
| 21..... | خلاصة الفصل:   |
| 24..... | تمهيد  |
| 25..... | المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة                     |
| 25..... | المطلب الأول: لمحة حول الشركة الدراسة  |
| 25..... | الفرع الأول : التعريف بالمديرية العامة –المركز الطبي الاجتماعي – التعاضدية العامة. |
| 27..... | الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاضدية العامة لاعوان الحماية المدنية.     |

|    |   |
|----|---|
| 28 | المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج..... |
| 28 | المطلب الأول: منهجية الدراسة.....                       |
| 28 | الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....           |
| 28 | الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة.....                   |
| 29 | الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.....             |
| 33 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.....                   |
| 33 | المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....                     |
| 38 | المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان.....                |
| 53 | خلاصة الفصل.....  |
| 56 | خاتمة.....  |
| 59 | قائمة المصادر والمراجع:.....                            |
| 63 | الملاحق.....  |



## قائمة الجداول

- جدول رقم 1 :درجة مقياس ليكارات ..... 30
- جدول رقم 2 : مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة..... 30
- جدول رقم 3 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان ..... 32
- جدول رقم 4 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان ..... 32
- جدول رقم 5 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 33
- جدول رقم 6 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر ..... 34
- جدول رقم 7 : توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 36
- جدول رقم 8 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية..... 37
- جدول رقم 9 : إجابات الأسئلة ودلالاتها ..... 39
- جدول رقم 10 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات التحديات الأسرية..... 40
- جدول رقم 11 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المعوقات الاجتماعية ..... 41
- جدول رقم 12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الإدارة والخبرة..... 42
- جدول رقم 13 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المقومات الذاتية..... 43
- جدول رقم 14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المقومات التنظيمية ..... 44
- جدول رقم 15 : نتائج اختبار (ت)  $t$  لعينة واحدة الفرضية الأولى..... 46
- جدول رقم 16 : نتائج اختبار (ت)  $t$  لعينة واحدة الفرضية الثانية ..... 47
- جدول رقم 17 : نتائج اختبار (ت)  $t$  لعينة واحدة الفرضية الثالثة ..... 48
- جدول رقم 18 : يبين نتائج (ت)  $t$  لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعا لمتغير الجنس.... 49
- جدول رقم 19 : يبين نتائج (ت)  $t$  لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعا لمتغير العمر..... 50
- جدول رقم 20 : يبين نتائج (ت)  $t$  لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي ..... 51

جدول رقم 21 : يبين نتائج (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية  
52.....

### قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1 : نموذج الدراسة..... ه  
شكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعااضدية..... 27  
شكل رقم 3 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس..... 33  
شكل رقم 4 : توزيع مفردات العينة حسب العمر..... 35  
شكل رقم 5 : توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي..... 36  
شكل رقم 6 : توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية..... 38



# مقدمة

### مقدمة :

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للتنمية ومن هنا فإن العنصر البشري يمثل أحد ركائز الإنتاج، بوصفه قوة العمل التي تؤدي الأنشطة الاقتصادية، تعد مسألة تمكين المرأة من القضايا الحديثة التي بدأت بالتطور، ونالت اهتمام العالم أجمع لأنه من الصعب ادخال فكرة تمكين المرأة وتحملها مسؤوليات غير مسؤوليات بيتها، وهذا الامر جعل العالم يترك لها المجال في العمل وابرز مكانتها في المجتمعات والمؤسسات والى غير ذلك من امكنة , ان المتتبع لوضع المرأة عبر التاريخ بشكل عام وعملها بشكل خاص يلاحظ اختلاف دورها عبر الحضارات، ولكن لا أحد يُنكر أهمية دورها في المجتمع جنبًا إلى جنب مع الرجل، بل إنها وصلت إلى أعلى المناصب ؛ وتغيّرت اتجاهات المجتمع نحو حجم المشاركة والمهام التي يمكن أن تقوم بها، بل تحول الاهتمام من مجرد مشاركة في العمل وفي هذا الصدد، ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات العلمية التي حاولت معالجة هذه القضية، حيث طرحت العديد من التساؤلات الأساسية في هذا الجانب، والتي كان من أهمها: هل من الممكن أن تكون المرأة قائدة في المؤسسات ؟ هل تختلف المرأة عن الرجل في سلوكياتها وفعاليتها في المؤسسة ؟

وتكمن الغاية من تمكين المرأة من الاعتماد على ذاتها ورفع ثقتها بنفسها وتنمية شعورها الداخلي بالقوة والقدرة على الاستقلال واتخاذ القرار وتنمية قدراتها الإدارية؛ لتخرج من دائرة التهميش الاجتماعي إلى دائرة الإنتاج والاستثمار.

إن تمكين المرأة يعني مزيداً من قوة المرأة، والقوة تعني زيادة قدرتها على التحكم، وإمكانية التعبير، والسماع لها، والقدرة على التعريف، والابتكار من منظور المرأة، والقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة، والتأثير في كل القرارات المجتمعية، وليس فقط في المناطق الاجتماعية المقبولة كمكان للمرأة، والاعتراف بها، واحترامها كمواطنٍ متساو، وكيان إنساني مع الآخرين، والقوة تعني أيضاً المقدرة على المساهمة، والمشاركة في كل المستويات الاجتماعية، وليس فقط في المنزل، إضافة إلى مشاركة المرأة مشاركة معترفاً بها، وذات قيمة، وعملية التمكين تجعل المرأة أكثر حرية في تحديد خياراتها، وأنشطتها التي تهدف الى تحسين مستوى معيشتها، والمحصلة النهائية تكون استفادة المجتمع كله، وليس النساء فقط.

من هنا جاءت هذه الدراسة، محاولة بيان مفهوم تمكين المرأة وكيفية قياسه، للوقوف على الوضع القائم وتقييمه، وتحديد أي من أبعاد مؤشر التمكين هي الأهم وذات الأثر على مستوى التمكين الكلي للدول العربية.

### ب- إشكالية الدراسة:

ومما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة ؟ وماهي معوقاته ؟  
حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:
- ما واقع التمكين الإداري في المؤسسة من وجهة نظر المرأة ؟
- ما هي معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية والشخصية .. وتمكين المرأة للمناصب القيادية ؟
- هل توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري للمرأة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) ؟

### ت - فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد علاقة بين التمكين الإداري و تولي المرأة لمناصب عمل مهمة.
- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات .
- الفرضية الرئيسة الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي , الخبرة المهنية ).

### ث - مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

- الرغبة في الزيادة المعرفية لهذا الموضوع
- حداثة الموضوع.

- لأنه يدخل ضمن إطار التخصص ادارة الاعمال .
- وتوضيح كافة الإشكالات المبهمة وتفسيرها.
- اختبار بعض النتائج لبعض العمليات بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بها في الأساس.

### ج - أهداف الدراسة :

- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- التعرف على واقع التمكين.
- تهدف الدراسة الراهنة إلى محاولة تحديد أبعاد تمكين المرأة.
- تحديد أهمية دور المرأة في التمكين.
- تحليل واقع تمكين المرأة.

### ح- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في :

- تمثل في دراسة قضية علمية مهمة تمس المرأة وهي التمكين الذي يعتبر من أهم المفاهيم التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة.
- تتخذ هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه وهو التمكين الإداري الذي يعد استراتيجية لها دور فعال في المؤسسات.
- تسليط الضوء على اتجاه و مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث ،وهو عملية التمكين الإداري.

### خ- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية و المكانية والزمانية والبشرية:

### ✓ الحدود الموضوعية:

يركز موضوع الدراسة على التمكين الإداري للمرأة والتعرف على أهم ما جاء فيه من خلال مقر الدراسة المركز الطبي الاجتماعي غرداية .

✓ الحدود المكانية:

تمت الدراسة في المركز الطبي الاجتماعي معمري محمد الطاهر ولاية غرداية .

✓ الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2022/04/15 الى 2022/05/13.

✓ الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في اعوان الحماية -المركز الطبي الاجتماعي غرداية .

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

على ضوء الإشكالية و الأهمية و الأهداف المحددة والمذكورة سابقا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الدراسة الميدانية والدراسة النظرية للوصول إلى معارف دقيقة حول موضوع الدراسة مستعملين في ذلك كل من الاستبيان الذي صمم من أجل استكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدامه برنامج spss التحليل الاحصائي من أجل الحصول على النتائج ، كما اعتمدنا على التحليل في دراسة الحالة بالمركز الطبي الاجتماعي بولاية غرداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج spss .

ذ- مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية والتي تدرس في نفس مجال الدراسة مثل: مذكرات , مجلات , كتب.

ر- صعوبات الدراسة:

- خلال إعداد الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات على الجانب النظري وذلك لقلة المراجع وصعوبة الوصول إليها .
- نقص الموضوع لأنه حديث الدراسة.

ز- تقسيم الدراسة :



قسمت الدراسة إلى فصلين و هما كالآتي:

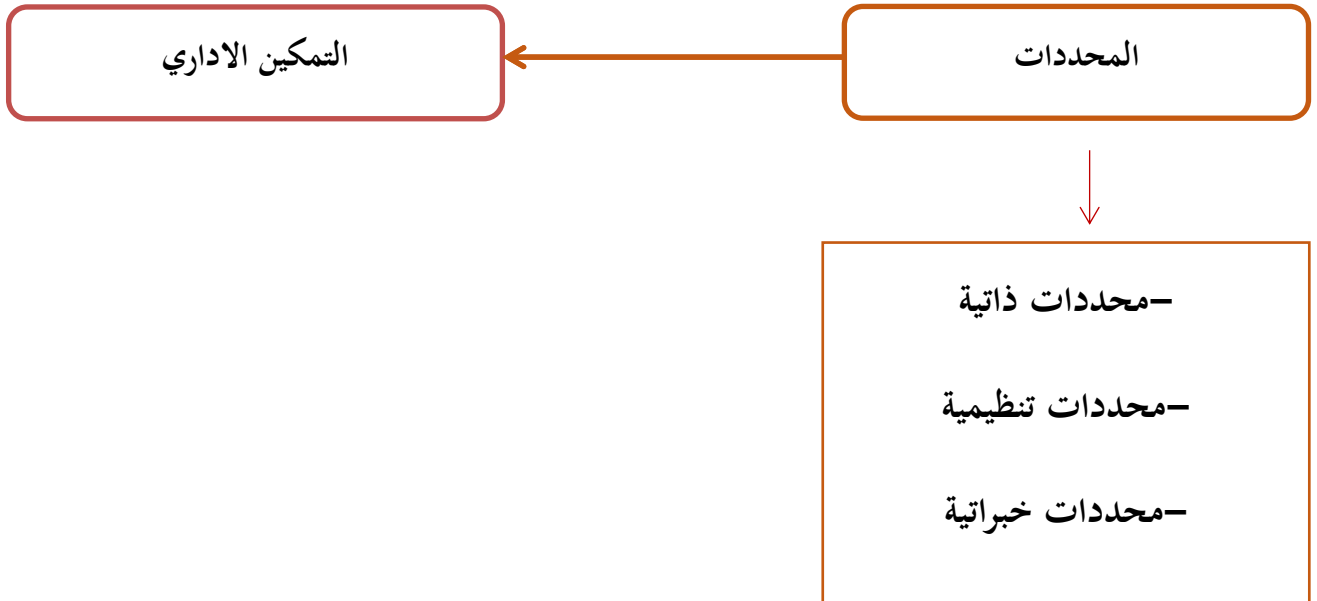
تناول الفصل الأول تحديد الإطار النظري الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التمكين الاداري والمفاهيم الخاصة به وتمكين المرأة من جهة اخرى . أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لتحليل آراء مجتمع الدراسة في المركز الطبي الاجتماعي بغرداية

حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق ومنهجية وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء برنامج التحليل الاحصائي المعروف ببرنامج **spss**

هـ - نموذج الدراسة:

شكل رقم 1 : نموذج الدراسة



## الفصل الأول :

الإطار النظري للتمكين الإداري للمرأة  
والدراسات السابقة

### تمهيد:

يعد التمكين الاداري من المفاهيم التي لقيت شيوعا في التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التحولات الحاصلة في مجال تنمية المورد البشري أكدت على أهمية التمكين الإداري الذي يعد من بين أفضل الاستراتيجيات التي تقوم على إشراك الرئيس لمؤوسيه في بعض من اختصاصاته، وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها ولتحقيق مسار علمي والتعمق في الموضوع أكثر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري للمرأة ومدى تأثيره ويتناول هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول : الإطار النظري للتمكين الاداري وتمكين المرأة.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الاداري وتمكين المرأة .

المطلب الاول : مفهوم التمكين ومراجعة تاريخه

الفرع الاول : التمكين الاداري لغة واصطلاحا

لغة:

« الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ » .. الآية 41 من سورة الحج .<sup>1</sup>

« وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ » .. آية 56 من سورة يوسف .<sup>2</sup>

ذُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة ألقاظٍ و هي :مكناهم، مكناكم، مكناء، امكن منهم، مكين، مكني تمكّن، والتمكين من الفعل أمكن أو مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما، وتعني كذلك إعطاء السلطة و التفويض ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف .<sup>3</sup>

فهو مصدرا للفعل "مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و "أمكنه" منه، و استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه .<sup>4</sup>

إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت..<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سورة الحج الآية 41 .

<sup>2</sup> سورة يوسف الآية 56 .

<sup>3</sup> عواطف بوقرة، التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة الرواق ، العدد الخامس ، جوان 2017 ،ص 168 .

<sup>4</sup> وفاء العمري ، آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، (ب، ص ) .

<sup>5</sup> زايد مراد ،مستويات التمكين الإداري وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،ص 167 .

اصطلاحا :

لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، ومن بينها نذكر ما يلي :

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات وازدهر في التسعينات من القرن العشرين واقترن تطبيقه بإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين<sup>1</sup>، و ينظر الى التمكين على أنه وسيلة مهمة للحفاظ على الجودة ولا سيما في ظل ما تتسم به بيئة المؤسسة من منافسة شديدة حيث يزيد من التزام العاملين من قبل المؤسسة التي يعملون بها<sup>2</sup>.

ويعد التمكين هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة وما يتبع ذلك من تغير التنظيم الإداري متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات<sup>3</sup>، يعرف بانه تحويل العاملين صلاحية وضع الاهداف الخاصة بعملهم واتخاذ قرارات تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تقف وراء تحقيق تلك الاهداف , كما عرفه اخرون انه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة<sup>4</sup>، يعرف الدكتور علي محمد عبد الوهاب التمكين على انه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج<sup>5</sup>. و منح سلطة على اتخاذ القرارات وتنفيذها واحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها فاذا حدث خطأ ما فيجب الا يعاقب على ذلك بل يجب تدريبه جيدا لتلاقي الخطأ في المستقبل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل لنشر، ط ع 2013، ص139

<sup>2</sup> Lin, C. Y. Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. The Journal of Psychology, 136(5), 533-554.

<sup>3</sup> Alexander, P. (1992). Empowerment... Slogan or Operating Principle?. The Journal for Quality and Participation, 15(6), 26

<sup>4</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين، نيل شهادة الماحيستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، ص13

<sup>5</sup> صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة 2017، ص12.

صقر عبلة، المرجع سبق ذكره، ص 13.<sup>6</sup>

### الفرع الثاني : التطور التاريخي لتمكين الاداري

أ- التمكين في الفكر الاسلامي والعربي.

ذكر (الأصفهاني، ص) 471 أن كلمة التمكين وردت مشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا، غلب عليها الصيغة الفعلية، وفيها نسب لله تعالى التمكين إلى ذاته العليا فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الانسان من يمكنه لذاته فردا كان ام جماعة وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين و الاستخلاف فالله تعالى يقول " وعد الله الذين امنو منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الارض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم امنا يعبدونني ولا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون " النور الآية 55.

وفيها يبدو الاستخلاف في الارض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف<sup>1</sup>، ويرجع الاصل اللغوي لمفردة التمكين الى امكن ( تمكينا ) من الشيء اي جعل له سلطانا ومقدرة وبمعنى امكن فلانا ، اي سهل له ، او بسر له فعله وادائه ، (المنجد 1973) وعند العودة لكتاب الله سبحانه وتعالى نجد ان كلمة امكن ومشتقاتها وردت فيها يقرب من العشرين ايه ، اثنا عشرة ايه منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في الوصول الى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الاسلامية<sup>2</sup>.

كذلك لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الاسلامية سوى من مصدر واحد ، وهو القران الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القران الكريم في اكثر من موقع وفي عدة مناسبات ، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى : " الذين مكنهم في الارض اقاموا الصلاة واتوا الزكاة وامروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الامور " الآية 41

طرح مفهوم التمكين هنا في القران يختلف من حيث طبيعة التمكين فهنا نرى بان التمكين رباني ، اي ان الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده ومن خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته لناس فيمنحهم تمكينا من عنده<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمينه سليم الراددي ، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين ، الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى السعودية 2012، ص 10 .

<sup>2</sup> - كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة والاندماج، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2013 ص 15.

<sup>3</sup> - يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية 2009، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، ص 312 .

ب-التمكين الاداري في الفكر الغربي :

لفهم التطور التاريخي لتمكين الابد من العودة لجذور واصول ظهور الحاجة الى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الادارية اذا اشار bounder .2003 في دراسته الموسومة تقييم ابعاد التمكين في المنظمات الى ان العديد من الباحثين اكدوا ان دراسات مشاريع العاملين في مصانع كانت الاساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين<sup>1</sup> .

### الفرع الثالث : اهمية التمكين الاداري

تعد اهمية التمكين الاداري في تحقيقه لعدة مزايا والفوائد للمنظمة والافراد من اهمها :

- يؤدي الى زيادة الانتماء الداخلي للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة وفرق العمل
- يكمن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين<sup>2</sup>.
- تنمية الشعور بالمسؤولية و إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته<sup>3</sup>.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين و يساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين<sup>4</sup> التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمة على تمكين العاملين يؤدي إلى عدة نتائج سلبية و يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين<sup>5</sup>
- وكذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات

<sup>1</sup>كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع سبق ذكره ص17

<sup>2</sup> فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي 2015ص 6 .

<sup>3</sup> سهام أحمد محمد علوان، آليات تمكين العاملين في جمهورية مصر العربية ، مجلة التربية المقاربة والدولية ، العدد التاسع ، يونيو 2018 ص303.

<sup>4</sup> سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع ، جامعة بسكرة 2019 ص30.

<sup>5</sup> قدرتي أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2015ص17.

الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطليعة<sup>1</sup> ، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : ابعاد التمكين الاداري ركائزه ومعوقاته**

**الفرع الاول : ابعاد التمكين الاداري**

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، والاتصال.

**تفويض السلطة:**

إن تفويض السلطة يسهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات قدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية.

**التحفيز:**

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين<sup>3</sup>

**التدريب :**

<sup>1</sup> وفاء العمري ، المرجع سبق ذكره ، (ب، ص) .

<sup>2</sup> صقر عبلة، المرجع سبق ذكره، ص17

<sup>3</sup> منوة زايد محمد الرقيب، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المديرين، استكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2020 ، ص 18



للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات .

### فرق العمل:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : ركائز التمكين الاداري ( مقوماته ) .

على المنظمة قبل أن تشرع في عملية التمكين أن تخلق وتوطد بعض المقومات الأساسية داخلها وهي كالتالي :

العلم والمعرفة والمهارة العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوماً أساساً من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة ، يمكن منح العاملين حرية في التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر المشاركة في السلطة والمسؤولية: يمثل إن لمشاركة المرؤوسين في السلطة والمسؤولية مفهوماً أوسع يمتد إلى الممارسات ويقصد بها ممارسة العاملين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين في عدة مستويات منها المشاركة في التأثير، المشاركة في اتخاذ القرار والمساندة والدعم، والمساهمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة تدرانت، المرجع سبق ذكره ، ص 16.

<sup>2</sup> سعاد قسوم، المرجع سبق ذكره ،ص37.

الاتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

### الثقة:

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، والتي تعني استعداد الفرد التعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم<sup>1</sup>.

### الحوافز المادية والمعنوية :

العوامل الاساسية التي تم شرحها من معرفة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الاساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات , والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة , فالتمكين يحتاج الى من يساعد ويتحمل مزيداً من الاعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعف الذهني ،وعلى الرغم من ان هذه الامور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى ارقى وارفح<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : معوقات التمكين الاداري

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين ومن ابرزها ما يلي :

- عدم قناعة الادارة العليا بأهمية التمكين الاداري و حرص المديرين على مراكزهم ومناصب<sup>3</sup>.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي<sup>4</sup>.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.

<sup>1</sup> فاطمة تدرانت، المرجع سبق ذكره ، ص 13

<sup>2</sup> يحيى ملحم، المرجع سبق ذكره ، ص101.

<sup>3</sup> صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد

الثاني والثلاثون 2012 ، ص86

<sup>4</sup> وفاء العمري ، المرجع سبق ذكره ، (ب، ص)

- الهيكل التنظيمي الهرمي<sup>1</sup>.
- عدم الرغبة في التغيير
- السرية في تبادل المعلومات<sup>2</sup>.
- عدم ملائمة نظام المكافآت
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة<sup>3</sup>.
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين إلى المبادرة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية<sup>4</sup>.

المطلب الثالث: خطوات نجاح تطبيق التمكين الاداري نماذجه واهدافه

الفرع الاول : خطوات نجاح تطبيق التمكين الاداري .

يعتبر التمكين عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

الخطوة الأولى/ تحديد مبررات التغيير:

يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بم يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأيا كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدوون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها...

الخطوة الثانية/ التغيير في سلوك المدراء

احد التحديات التي إن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل مّ كنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فاطمة تدرانت، المرجع سبق ذكره ،ص 14.

<sup>2</sup> سعاد قسوم، المرجع سبق ذكره ، ص 40 .

<sup>3</sup> صقر عبلة ، المرجع سبق ذكره ، ص 33 .

<sup>4</sup> منوة زايد ، المرجع سبق ذكره ، ص 21 .

<sup>5</sup> فاطمة تدرانت ، المرجع سبق ذكره ، ص 9.

الخطوة الثالثة : اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على القادة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل إن اختيار الفرد الكفاء هو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فوجود شخص داخل المنظمة يفتقر لمؤهلات العمل يجعله عالة عليها وعلى المجموعة التي ينظم إليها.

الخطوة الرابعة تكوين فرق العمل

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل<sup>1</sup>.

إن عمل الفرد داخل الفريق له انعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً<sup>1</sup>.

الخطوة الخامسة : التدريب.

ويعتبر احد الركائز المهمة لتمكين العاملين حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية ملائمة في العديد من المجالات .

الخطوة السادسة : توفير المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات افضل للمنظمة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل ويجب ان تتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية ان وظائفهم وفرق العمل<sup>2</sup>.

الخطوة السابعة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

وهنا يتم تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي

<sup>1</sup> أيمن عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

<sup>2</sup> سعاد قسوم، مرجع سبق ذكره ، ص 38-39.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

إذ يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها بأداء العمل

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت .

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتا <sup>1</sup>.

**الفرع الثاني : نماذج التمكين الاداري.**

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم الظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، و سوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

**أولاً: نموذج Conger-Kanungo 1988**

حيث ينظر له من زاويتين :

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.
  - الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة.
- ثانياً نموذج "Spritze" 1995 " يعتمد نموذج على مجموعة من العوامل تؤدي الى التمكين الاداري ويمكن تقسيمها الى :

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته .
- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منوة زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

<sup>2</sup> صقر عبلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

ثالثا نموذج spector :

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددًا وفق خطوات متدرجة، فال  
يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم نموذج من خلال قاعدة التولي  
والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي:

قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن  
خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف.

رابعا نموذج Randolphi :

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث  
خطوات بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات .  
توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف  
المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

خامسا نموذج tom peters :

نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: اشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين). استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع الى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : اهداف التمكين الاداري

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة للإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج ، وتمثل هذه الأهداف في :

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد<sup>2</sup>.
- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع.
- تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها<sup>3</sup>.
- يسهم في تحقيق إنجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام أفضل الجوانب.
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها<sup>4</sup>.

### المطلب الرابع : المرأة في التمكين الاداري

#### الفرع الاول : المرأة وتمكينها .

إن قضية تمكين المرأة هي قضية اجتماعية اقتصادية، هي أبعد من كونها قضية رجل وامرأة، إنها قضية اجتماعية لمجتمع ما، وهي مرتبطة بزمان ومكان معينين لأنها وليدة ظروف تاريخية ومكونات اجتماعية خاصة بكل مجتمع. فقضية المرأة في البلدان المتطورة هي مطروحة في تلك البلدان ولكنها مختلفة عن قضية المرأة في مناطق أخرى من

<sup>1</sup> قدرتي أحمد معراج، ص24

<sup>2</sup> صقر عبلة، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>3</sup> قدرتي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>4</sup> سعاد قسوم، مرجع سبق ذكره، ص31.

العالم، ومنها البلدان العربية. فعلى الرغم من أن معظم البلدان العربية أقرت تشريعات وقوانين تساوي بين الرجل والمرأة، لكن هذه المساواة لم تتحقق على أرض الواقع.

تعريف :

يقوم مفهوم تمكين المرأة على نزع فردية أنانية، تسودها روح الفكر الغربي كله بمدارسه وفلسفاته المادية المتنوعة، وهي فلسفات تتصادم مع مفاهيم التسامح والإيثار والتضحية، وتقوم بتسطيح هذه المفاهيم والحطّ منها؛ باعتبارها مفاهيم ساذجة وغير واقعية، وتنبّه عن ضعف وقلة حيلة، لذلك فالمطلوب من المرأة - وفق هذه الفلسفات - أن تمكّن لنفسها حتى ولو كان على حساب زوجها وأسرتها، وأطفالها وبيتها، بغض النظر عن أي اعتبارات أو أي ملاسبات أسرية أو مجتمعية أو ثقافية.

يعرف Mulerl تمكين المرأة على انه قدرة مجموعة النساء على مقاومة التحكم المفروض على سلوكهن، وانكار حقوقهن، والحصول على المصادر الاجتماعية والمادية والتي تشتق منها القوة، إلا أن مصادر القوة تعوقها عناصر ثقافية جامدة<sup>1</sup>.

عملية تمكين المرأة هي العملية التي تصبح المرأة من خلالها فرديا وجماعيا واعية بالطريقة التي تؤثر على علاقات القوة في حياتها، فتكتسبها الثقة بالنفس والقوة في التصدي، لعدم المساواة بينها وبين الرجل، وهذا تعريف عام لجميع جوانب عملية تمكين المرأة تهميش<sup>2</sup>.

هو جعل المرأة ممتلئة للقوة والإمكانيات والقدرة لتكون عنصراً فاعلاً في التغيير<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني : مبادئ تمكين المرأة

يعتمد مدخل تمكين المرأة على عدة مبادئ اساسية هي :

<sup>1</sup> نمر شليبي عبد الله ، التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي ،مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد53يناير 2021ص 390.

<sup>2</sup> حنان عطا شملأوي ، محددات تمكين المرأة في الدول العربي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 10، 2019 ، 52.

<sup>3</sup> صابر بلول، التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجيهات الدولية والواقع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، 2019 ، ص650.



المشاركة: حيث يعد مبدأ المشاركة من أهم مبادئ التمكين حيث أنه يبنى أساس عملية المشاركة من جهة المرأة والإحساس بمشكلاتها والمشاركة في حلها بناء على قدراتها واستثمار الموارد .

الاعتماد على الذات: يسعى مدخل التمكين إلى العمل على تنمية قدرات المرأة الشخصية لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتها بنفسها وبأقل الإمكانيات المتاحة لها.. والعدالة بين أفراد المجتمع، والعمل على الدفاع عن الأفراد المحرومين والضعف .

العدالة المجتمعية: حيث يسعى مدخل التمكين إلى إحداث و تحقيق المساواة ويتم ذلك بأسلوب موضوعي بعيداً عن الحيز الشخصي . محاولة مساعدتها على تنمية قدراتها والتعامل معها حسب مواردها المتاحة فقط ثم البدء مع المجتمع من حيث هو: حيث محاولة تنميتها وإيجاد مصادر أخرى لتدعيمها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث :أهداف تمكين المرأة

- أن تتمكن المرأة من صنع قراراتها بنفسها..
- أن تتوفر لها المصادر والمعلومات التي تمكنها من صنع القرار المناسب.
- أن تكون قادرة على تغيير أفكار الآخرين بالوسائل الديمقراطية.
- أن تعمل عمل إدماج نفسها في عمليات التطوير والتغيير المستمرة، وأن تملك زمام المبادرة الذاتية.
- أن تعمل على تعزيز تصوّرها الذاتي لنفسها والتغلب على الصورة التقليدية عنها<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع : ابعاد تمكين المرأة

يعتبر التمكين عملية متعددة الأبعاد وبدون تلك الأبعاد لا تعتبر النساء مشاركات بصورة عادلة في عملية وتمثل تلك الأبعاد وفقاً للدراسة الراهنة في :

البعد المعرفي: ويتضمن هذا البعد فهم طبيعة العوامل والظروف المسببة لتبعية النساء سواء على المستوى Macro أو المستوي Micro في الحياة ويركز هذا البعد على إمكانية المراجعة النقدية لخبرات النساء.

<sup>1</sup> نمر شليبي عبد الله ، المرجع سبق ذكره ، ص 392.

<sup>2</sup> هيفاء بنت عبد الرحمان بن شهلوب ، أبعاد تمكين المرأة السعودية ، للمجلة العربية للدراسات الامني ، العدد 70 ، 2017ص09.

البعد السياسي: ينطلق هذا البعد من فكرة إمكانات النساء في التحليل والتنظيم والحراك نحو التغيير الاجتماعي، ويفترض هذا البعد أن مشاركة النساء في الفعل الاجتماعي سوف يزيد من الوعي الثقافي بين الرجال وبقية النساء.

البعد الاقتصادي : ذلك البعد يتضمن إمكانية مشاركة النساء في الأنشطة المولدة للدخل تلك التي من خلالها يستطعن أن يحصلن على دخول مستقلة.

البعد الصحي : يتضمن هذا البعد مساعد المرأة في الحصول على الخدمات الصحية التي تتفق مع ظروفها كأمراة وظروفها الأسرية .

البعد الوظيفي : يتضمن هذا البعد أن النساء يستطعن الفعل على المستوى الوظيفي وتحسين واقعهن الوظيفي ومن ثم يهتم هذا البعد بتحسين وضع المرأة في العمل<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس : معوقات ومشكلة تمكين المرأة

توجد الكثير من المعوقات التي تقف حائل أمام تمكين المرأة منها سبيل المثال وليس الحصر :

- معوقات ذاتية (ضغوط العمل ، الحمل ، الأمومة....).
- معوقات من المجتمع ( ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا بصفه عامة وللنساء بصفه خاصة ) معوقات تعود إلى بيئة العمل .
- تركيز الجهود على دعم المرأة كمستخدم فقط للتكنولوجيا وليس كمنتج.
- ضعف دور المجتمعات الأهلية في القيام بتدريب النساء والفتيات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الأمية لدى المرأة من أهم معوقات التمكين لدى النساء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نمر شليبي عبد الله ، المرجع سبق ذكره ، ص 392 .

<sup>2</sup> هادية محمد رشاد أو كليله ، معوقات تمكين المرأة تكنولوجيا ، جامعة دمياك مصر ، ص314.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمفهوم التمكين الإداري و المرأة في المؤسسات

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

-نرمين سيد عرب سليمان (، 2011)، دور المنظمات النسائية العربية في تمكين المرأة : والتي أكدت نتائجها على أن الدعوات المرتبطة بنموذج الليبرالية الجديدة و المطالبة بتقليص دور الدولة للحد الأدنى لن تؤدي إلى تمكين النساء أو تغيير علاقات النوع الاجتماعي، فانسحاب الدولة من تقديم خدمات أساسية في التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية وترك آليات السوق تفعل فعلها دون حماية حقيقية للعاملين والعاملات خاصة في القطاع غير الرسمي، لا يستطيع تعويضه عمل العديد من المنظمات غير الحكومية المختلفة فالأخيرة ومهما تعاظم دورها، لا يمكنها مد خدماتها على مستوى الوطن كما لا تستطيع أن ترسم سياسات شاملة أو سن تشريعات. ومن ثم فإن تحليل العديد من المنظمات الفاعلة في المجتمع المدني بالقدرة الخلاقة والجهد المجتمعي على توطين وتأصيل مقاربات التنمية التي ترسمها المنظمات الدولية الفاعلة في هذا المجال هو الضامن لنجاحها وتحقيق أهدافها كما وردت في الألفية الثالثة،

أن هذا يستلزم أن يكون لدي منظمات المجتمع المدني القدرة على تمثيل مصالح الفئات والشرائح المختلفة ليس فقط بين النساء والرجال ولكن الأهم بين النساء وبعضهن البعض..

-دراسة حنان الأحمدى: دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية) 2009 : ومن اهداف هذه الدراسة التعرف على اهم التحديات التي تواجه المرأة .

مدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي بمعهد الادارة العامة في تمكين القيادات النسوية من مواجهة تلك التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية وقد تم تصميم أداة خاصة بجمع بيانات الدراسة وزعت على 300 من النساء. القيادات و المشاركات في هذه الحلقات التطبيقية ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن النساء القيادات

المشاركات في هذا الاستقصاء يعانين من التحديات المتعلقة بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري.

-دراسة محمود، 2004، المنظمات غير الحكومية وتمكين المرأة من المشاركة في تنمية المجتمع المحلي وهدفت إلى التعرف على آليات تمكين المرأة من المشاركة في تنمية المجتمع المحلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها ما يلي:

أن أهم الجوانب التي تؤدي دوراً في تمكين المرأة من المشاركة في تنمية المجتمع المحلي تتركز في تشجيع الاتصال المستمر بين المرأة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وتحسين قدرات المرأة من خلال الدورات التدريبية المستمرة؛ لزيادة قدراتها على المشاركة.

-دراسة فرج، 2007 ، استخدام التمكين لتنمية قدرات المرأة المهمشة بالمناطق العشوائية , هدفت إلى معرفة تأثير استخدام التمكين في تنمية القدرات الاجتماعية والتعليمية والصحية والاقتصادية للمرأة المهمشة بالمناطق العشوائية: وتوصلت إلى عدة نتائج، منها انخفاض مستوى القدرات الاجتماعية، والتعليمية، والصحية، والاقتصادية للمرأة و المهمشة بالمناطق العشوائية. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها أهمية توعية الرأي العام لتغيير الاتجاهات السالبة تجاه المرأة وأوضاعها في المجتمعات العشوائية بما يؤدي إلى تحسين وضع المرأة في هذه المجتمعات.

دراسة (ملحم، 2006) ، التمكين الاداري من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة تهدف الدراسة للتعرف على مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الادارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين، وقام الباحث بأجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في

الاردن واستخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول الى النتائج الاتية وجود بعض التباين في اراء رؤساء الجامعات الاردنية حول موضوع التمكين واهميته من ناحية التطبيق .وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الاخرى وبين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

(الضمور 2009)، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية . هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة على التمكين، وقامت الباحثة بتصميم استبانة وتحليل (294) استبانة صالحة، وقد توصلت الدراسة الى: ان متغيرات الدراسة المستقلة العوامل التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، والنمط الاداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع التمكين الاداري. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، والنمط الاداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الاداري .

-دراسة حسن مروان عفانة 2013، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل , هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ، وبناء فرق العمل ، والتأثير ، وتحفيز العاملين ، والقوة ، وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في العينة المبحوثة (المؤسسات الأهلية في قطاع غزة) ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، وقام الباحث باختبار عينة مكونة من ( 7مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، وقد تم توزيعها على ( 300مبحوث، وكانت نتائج الدراسة) إن مستوى التمكين الإداري في العينة المبحوثة كان مرتفعاً بنسبة (81% وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة ) ، (80%وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في العينة المبحوثة من اجل تحقيق الرضا لديهم.

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

هدفت إلى وضع إطار منهجي، لقياس تمكين (Malhotra, et al,200) المرأة، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة عن مشاركة المرأة مجتمعي وتعد من أهم الدراسات التي تناولت التمكين خلال 1983 وقد استخدم الباحثون منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: وضع تصور لأهم

مجالات التمكين ومؤثراته، وكيفية استخدام هذه المؤشرات لتصميم مقياس عالمي، يفيد في الكشف عن واقع تمكين المرأة في مجالات الحياة المختلفة.

Bbattacharya (2014):

فقد ربطت بين تمكين المرأة والتنمية المستدامة، وتميزت هذه الدراسة بالخروج عن نطاق الفردية في التحليل، إذ تم تطوير قياس للتمكين عن طريق تحليل جماعي لمؤسسات التمويل للقروض الصغيرة وتم اختيار عينة من (10) نساء لكل مجموعة من مجموعات التمويل على مستوى قطري، تشمل البنغال والهند، وخلصت الدراسة إلى أن تمكين المرأة مسألة جماعية، وليست فردية، وأن التمكين يجب أن يتم في إطار مجتمعي حتى نصل إلى التنمية المستدامة .

Litterll, 2002 ( دراسة قام بها ليدرل ) تمكين العاملين في الصين, دراسة حالة , حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين، واشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم الحكومية المحلية وتدار من قبل وكالات عالمية وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من عام 1999-2002 وأظهرت نتائج الدراسة موقفاً إيجابياً تجاه تمكين العاملين، ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد .

Mandefrot - 2003 , دراسة قام بها بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60-90 دقيقة ثم إحساس المجيب بأن الآخرين يتوثقه ، الحساس بالذات، الحساس بالتمكين، قبول توقعات المجتمع المدرسي، وإحساسه بأن المجتمع المدرسي ليس معادياً .

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث بيئة الدراسة :تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأجنبية وكذلك العربية . في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في المركز الطبي الاجتماعي بغرداية -الجزائر
- من حيث هدف الدراسة : كان الهدف من الدراسات السابقة هو التعرف على واقع تمكين القيادات الإدارية ، في حين هدفت أخرى إلى المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام.

- من حيث المنهج : استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لإعطاء صورة واقعية عامة عن أوضاع المرأة من خلال البيانات , والإحصاءات , والشواهد الواقعية.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذه الدراسة الاعتماد على فصلين قمنا بتقسيمهما الى بحثين حيث تم في هذا الفصل الاول استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة التعاريف التي حاولنا من خلالها توضيح مفهوم التمكين و كذلك التطورات التي مهدت لظهوره , واهميته مرورا بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك بالإضافة إلى معوقات تطبيقه، وكذلك تعاريف مرتبطة بالمرأة و اهم المبادئ التي جاءت بها , ومن ثم مجموعة دراسات سابقة منها دراسات عربية و أخرى أجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع دراستنا , و سنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الإطار المنهجي للدراسة .





## الفصل الثاني :

دراسة حالة لتمكين الاداري للمرأة في المديرية  
العامة - مركز الطب الاجتماعي

**تمهيد :**

بعد تطرقنا لموضوع الدراسة الذي تمثل في محددات التمكين الاداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية وذلك خلال الجانب النظري، أردنا أن نجسد ذلك على أرض الواقع بإجراء دراسة تطبيقية في المديرية العامة -المركز الطبي الاجتماعي - غرداية , كانت دراستنا محصورة على النساء رغبة منا في الحصول على نتائج أكيدة وواقعية.

تعد الدراسة التطبيقية أهم خطوات البحث العلمي، وقد تطرقنا في هذا الفصل الى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة.

التعاضدية هي هيئة قديمة كانت وراء ظهور الحماية الاجتماعية العصرية , انشأت من التضامن القائم ما بين اعضاء قداماء الاتحادات الأخوية المهنية وبصفة خاصة , وكانت وراء ظهور ونشأة التأمينات الاجتماعية التي اصبحت منذ 1945 ضمانا اجتماعيا اجباريا , فمنذ وجود الضمان الاجتماعي, لعبت التعاضديات دورا تكميليا يتمثل في التغطية الكلية او الجزئية للنفقات الصحية التي لا تتكفل بها المؤسسة .

## المطلب الأول: لمحة حول الشركة الدراسة

الفرع الأول : التعريف بالمديرية العامة -المركز الطبي الاجتماعي - التعاضدية العامة .

أنشأ تنظيم التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية , ويرمز اليها ( ت.ع.أ.ح.م ) بتاريخ 1992/09/01 وفقا لوصل الاعتماد رقم 070 الصادر من طرف وزارة الداخلية .

تضم التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية منخرطين من مستخدمي سلك الحماية المدنية في حالة النشاط او التقاعد وكذا ذوي الحقوق , وتمارس نشاطها على امتداد القطر الوطني , تهدف الى مساعدة المنخرطين وذوي الحقوق , وهذا في اطار مضمون وفق القوانين المشروعة السارية المفعول وكل علاقة مساعدة للترقية المادية والمعنوية للمنخرط , وفي هذا الاطار تعمل التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية على تطوير العلاقة التعاونية بمساعدة المنخرط على الترقية المادية والمعنوية وذلك عن طريق :

✓ -مزايا فردية .

✓ -مزايا جماعية.

✓ -مزايا اضافية خصوصية .

أ - الهدف منها :

✓ التعويض الجزئي عن الأضرار الاجتماعية متال : المرض, الوفاة ...

✓ انشاء الخدمات الاجتماعية في الميدان الصحي والثقافي والترفيهي ..

ب- مزايا التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية:

1/ التعويضات الفردية :

تضمن التعاضدية التغطية بنسبة 20 بالمئة من التعويضات المدفوعة من صندوق الضمان الاجتماعي .

2/ تعويض جزافي للنظارات الطبية :

يستفيد المنحطون من تعويض لاقتناء النظارات الطبية يقدر ب 2.000.00 دج .

03/ طاقم أسنان :

يستفيد المنحط بتعويض عند اقتناء طاقم الأسنان بمبلغ يساوي المبلغ المتحصل عليه من صندوق الضمان الاجتماعي .

04/ منحة الازدياد :

يستفيد المنحط بعد تقديمه لشهادة الميلاد , وشهادة الحالة المدنية ( الشهادة العائلية ) بمنحة تقدر ب 5.000.00 دج. ( في حالة تسجيل ميلاد توأم تضاعف المنحة )

05/ الاستفادة والمعالجة بالمياه المعدنية :

يستفيد المتعاضد من تعويض يصل الى نسبة 20 بالمئة من المصاريف التي أنفقتها وهذا مرة واحدة كل سنة .

06/ تعويضات الوفاة :

تدفع التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية تعويضا على وفاة القرين ( الزوج او الزوجة ), غير المنفصل عن سلك المشتركين .

07/ منحة الزواج :

تدفع التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية منحة خاصة بالزواج مرة واحدة للمنحط في الحياة بعد تقديمه لعقد الزواج المقدر ب 10.000.00 دج تحدد صلاحية الاستفادة من المنحة ب 12 شهر .

08/ منحة الختان :

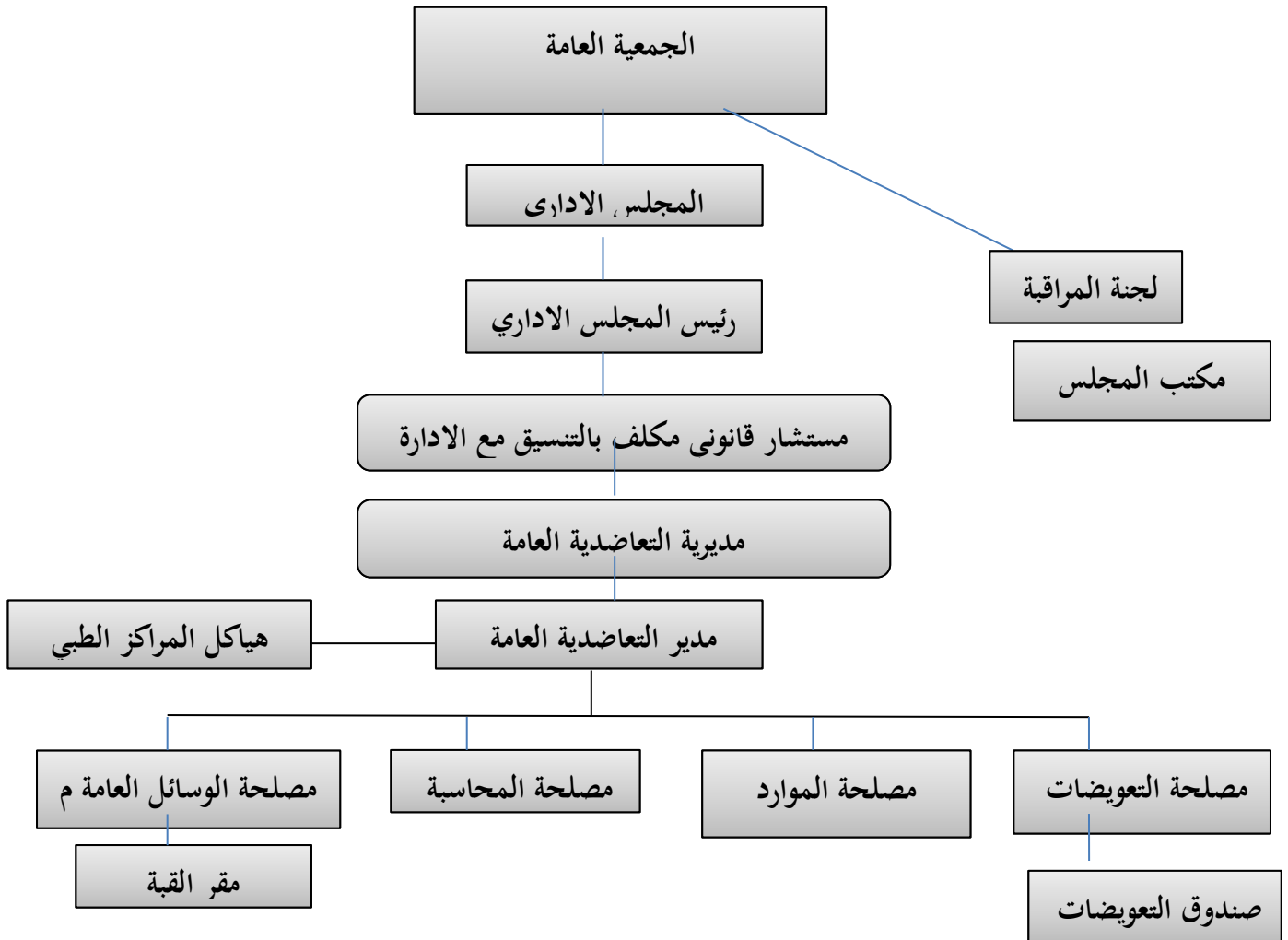
يستفيد المتعاقد من منحة ختان تقدر ثلاثة الاف دينار جزائري 3.0000.00 دج

09/ تعويضات اضافية :

هي التعويضات التي تدفع عن طريق اشتراكات تكميلية او اشتراكات خاصة .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاوضية العامة لاعوان الحماية المدنية

شكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاوضية



المصدر : من وثائق مؤسسة المديرية العامة-المركز الطبي الاجتماعي .

## المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

بعد التطرق إلى الإطار النظري العام لهذا البحث، فسنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار المؤسسات الجزائرية، لتكون محلا للدراسة.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين مباحث:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

استعراض أهم خطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها وذلك من خلال: مراحل الدراسة، تحليل البيانات الشخصية، تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل في جميع عمال المركز الطبي الاجتماعي معمري محمد الطاهر لولاية غرداية، وتتكون العينة من 30 عامل من داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع محددات التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر عمال المركز الطبي الاجتماعي، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة محددات التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها على قسمين:

القسم الأول: معلومات عامة (بيانات شخصية)

الجنس: على المستويين الذكر والأنثى.

العمر: على أربع مستويات أقل من 30 سنة، بين 31 إلى 39 سنة، بين 40 إلى 49 سنة، أكثر من 50 سنة.

المؤهل العلمي: على خمسة مستويات، ثانوي فأقل، جامعي، الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)، أخرى.

الخبرة المهنية: على أربع مستويات، أقل من 5 سنوات، من سنة إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

### القسم الثاني: بيانات الدراسة

وينقسم إلى خمسة أجزاء وهي:

أولاً- التحديات الأسرية ويضم 5 فقرات.

ثانياً- المعوقات الاجتماعية ويضم 4 فقرات.

ثالثاً- الإدارة والخبرة ويضم 4 فقرات.

رابعاً- المقومات الذاتية ويضم 6 فقرات.

خامساً- المقومات التنظيمية ويضم 5 فقرات.

### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل التعرف على إجابات عمال المركز الطبي الاجتماعي بولاية غرداية قد تم استخدام مقياس ليكارت

الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

جدول رقم 1: درجة مقياس ليكرات

| الاستجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة    | 1               | 2         | 3     | 4     | 5           |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 538.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقا للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للاوزان (الدراجات) بالشكر التالي:

$$0.8 = 4/5$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الاوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

جدول رقم 2: مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

| التصنيف (الرأي) | غير موافق تماما | غير موافق        | حيادي            | موافق            | موافق تماما   |
|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| المتوسط المرجح  | من 1 إلى 1.79   | من 1.80 إلى 2.59 | من 2.60 إلى 3.39 | من 3.40 إلى 4.19 | من 4.20 إلى 5 |

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

-النسب المئوية والتكرارات : تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.



- المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ): وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الانحراف المعياري ( $\sigma$ ): وهو مقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.

- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.

- اختبار t test لعينة واحدة.

- اختبار t test لعينتين مستقلتين.

- تحليل التباين الأحادي. anova.

- اختبار فيشر (F) ficher

#### صدق الاستبيان:

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

#### ثبات الاستبيان:

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛ بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم 3 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

| عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|--------------------|
| 24          | 0.665              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات spss.

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.665 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 4 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان

| الرقم | بيانات الدراسة      | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|---------------------|-------------|--------------------|
| أولا  | التحديات الأسرية    | 05          | 0.623              |
| ثانيا | المعوقات الاجتماعية | 04          | 0.571              |
| ثالثا | الإدارة والخبرة     | 04          | 0.647              |
| رابعا | المقومات الذاتية    | 06          | 0.490              |
| خامسا | المقومات التنظيمية  | 05          | 0.355              |
|       | كل فقرات الاستبيان  | 24          | 0.665              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

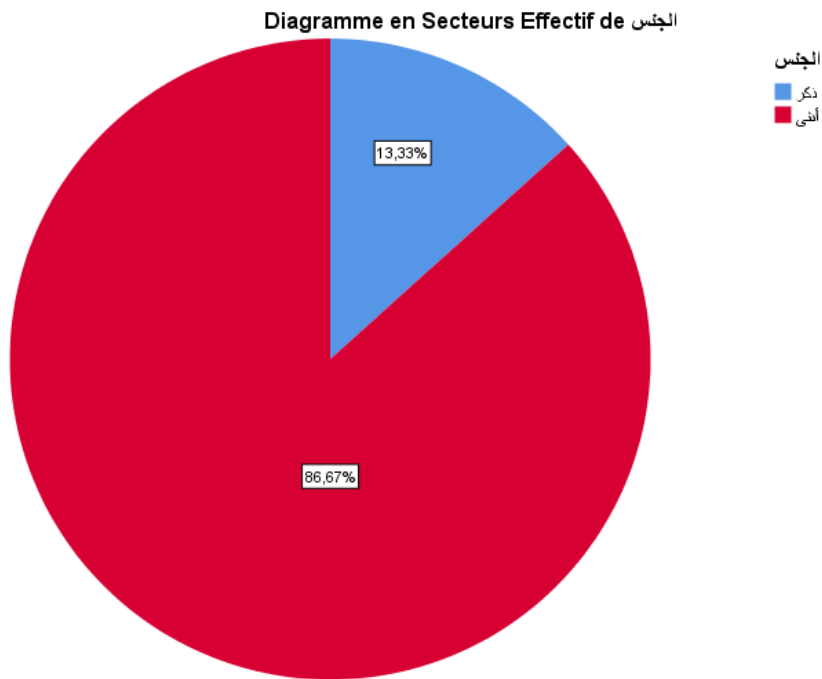
### 1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم 5 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | تكرار | النسبة (%) |
|---------|-------|------------|
| ذكر     | 04    | 13.3       |
| أنثى    | 26    | 86.7       |
| المجموع | 30    | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

### شكل رقم 3 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون نسبة 13.3% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الإناث سبعة 86.7%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث.

2- العمر: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى ثلاث فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

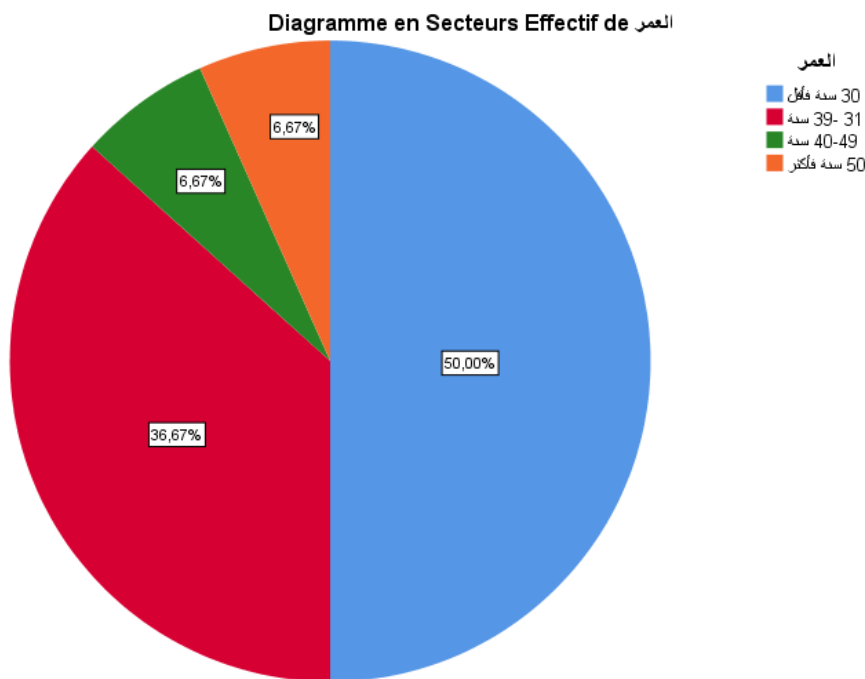
جدول رقم 6 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| السن             | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 15      | 50       |
| من 31 إلى 39 سنة | 11      | 36.7     |
| من 40 إلى 49 سنة | 02      | 6.7      |

|                |    |     |
|----------------|----|-----|
| أكثر من 50 سنة | 02 | 6.7 |
| المجموع        | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 4 : توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أغلبية أقل من 30 سنة بحيث يمثلوا نسبة 50%، تليها عينة الدراسة التي أعمارهم من 31 إلى 39 بنسبة 36.7%، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 40 إلى 49 سنة يمثلون نسبة 6.7%، ونفس النسبة بالنسبة لفئة الأفراد الذين سنهم أكثر من 50 سنة.

**3- المؤهل العلمي:** تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب الجدول

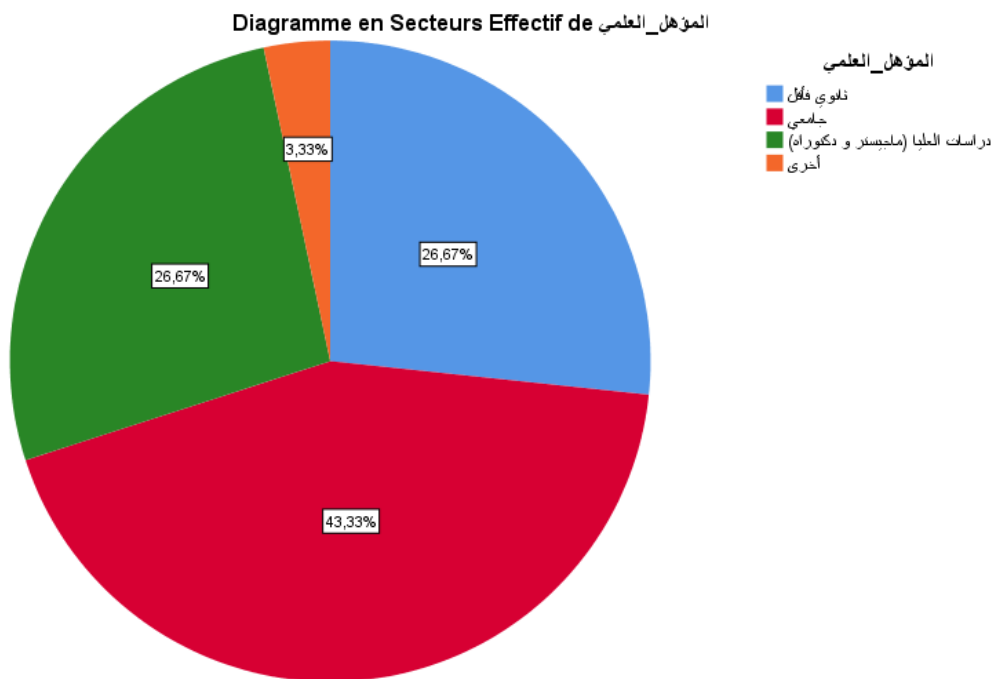
التالي:

جدول رقم 7 : توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي   | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| ثانوي فأقل      | 08      | 26.7     |
| جامعي           | 13      | 43.3     |
| الدراسات العليا | 08      | 26.7     |
| أخرى            | 01      | 3.3      |
| المجموع         | 30      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 5 : توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الشكل رقم ( ) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون تخصص علمي جامعي بنسبة 43.3%، تليها فئة الأفراد الذين يحملون درجة ثانوي فأقل بنسبة 27.7%، وتقابلها نفس النسبة للأفراد الذين يحملون درجة دراسات عليا، وفي الأخير نجد الأفراد الذين يحملون تخصصات أخرى بنسبة 3.3%.

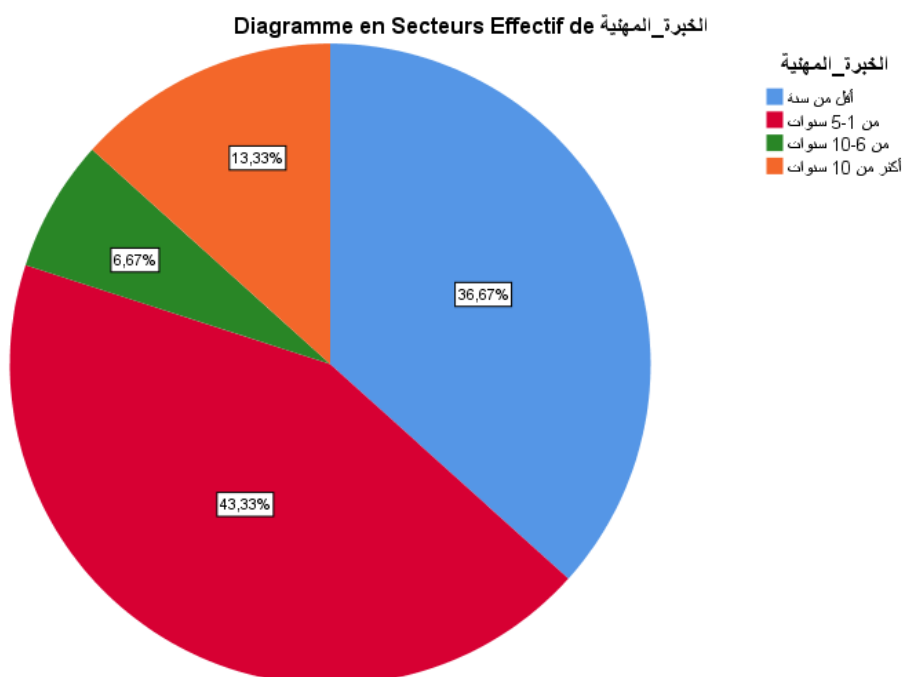
4- الخبرة المهنية: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو خبرة موضحو حسب الجدول التالي:

جدول رقم 8 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية     | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات     | 11      | 36.7     |
| من سنة إلى 5 سنوات | 13      | 43.3     |
| من 6 إلى 10 سنوات  | 02      | 6.7      |
| أكثر من 10 سنوات   | 04      | 13.3     |
| مجموع              | 30      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 6 : توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن 43.3% من عينة الدراسة تمثل الأفراد الذين يحملون خبرة مهنية بين سنة و5 سنوات، بحيث نفس النسبة تمثل الأفراد الذين يحملون عدد سنوات الخبرة أقل من سنة بنسبة 36.7%، أما الأفراد الذين يحملون خبرة أكثر من 10 سنوات يمثلون نسبة 13.3%، في الأخير نجد نسبة 6.7% من أفراد العينة تمثل الأفراد الذين يحملون الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### أولاً- تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفرغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss<sub>v20</sub> (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).



وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارات الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى  $5-1=4$  تم تقسيم عدد الخلايا  $4/5=0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم 9 : إجابات الأسئلة ودلالاتها

| الرمز | المتوسط الحسابي المرجح للإجابات | الاتجاه        | مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة) |
|-------|---------------------------------|----------------|--|
| 1     | من 1 إلى 1,79                   | غير موافق بشدة | ضعيف جداً  |
| 2     | من 1,80 إلى 2,59                | غير موافق      | ضعيف   |
| 3     | من 2,60 إلى 3,39                | محايد          | متوسط  |
| 4     | من 3,40 إلى 4,19                | موافق          | مرتفع  |
| 5     | من 4,20 إلى 5                   | موافق بشدة     | مرتفع جداً   |

المحور الأول: التحديات الأسرية

## الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين الإداري للمرأة في المديرية العامة - مركز الطب الاجتماعي

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في التحديات الأسرية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 10 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات التحديات الأسرية

| الرقم   | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | إن مشاغل الحياة الأسرية تعيقني عن العمل الإداري          | 3.633           | 1.245             | مرتفع         |
| 02      | الاحتياجات التي ينبغي توفيرها لأولادي تجعلني اهتم بأسرتي | 3.733           | 1.048             | مرتفع         |
| 03      | عادتنا الأسرية تستوجب الاهتمام بمتطلبات البيت            | 4.366           | 0.490             | مرتفع جدا     |
| 04      | لدي العديد من المشاكل الأسرية                            | 3.300           | 1.207             | متوسط         |
| 05      | العمل الإداري يجعلني أتصرف كرجل في البيت                 | 3.400           | 1.191             | مرتفع         |
| المجموع | التحديات الأسرية   | 3.686           | 0.678             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحول الأول المتمثل في التحديات الأسرية تراوحت بين (3.300 - 4.366)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال المركز الطبي الاجتماعي لولاية غرداية موافقون على التحديات الأسرية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.686 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.678 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في التحديات الأسرية بين (0.490 - 1.245) وتدلل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور.

المحور الثاني: المعوقات الاجتماعية

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالمعوقات الاجتماعية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم 11 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المعوقات الاجتماعية

| الرقم   | العبارات                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | أعيش في مجتمع محافظ لا يرضى بقيادة المرأة | 3.566           | 1.104             | مرتفع         |
| 02      | يشعر الرجل بالنقص عندما تقوده امرأة       | 3.600           | 1.162             | مرتفع         |
| 03      | المجتمع ينظر إلى المرأة العاملة نظر دونية | 3.500           | 0.973             | مرتفع         |
| 04      | العادات والتقاليد تقيد عمل المرأة         | 3.733           | 1.112             | مرتفع         |
| المجموع | المعوقات الاجتماعية                       | 3.600           | 0.720             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني والمتمثل في المعوقات الاجتماعية بحيث تراوحت بين (3.500 - 3.733) بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن أغلبية عمال المركز الطبي الاجتماعي لولاية غرداية موافقون على المعوقات الاجتماعية بنسبة كبيرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ 3.600 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.720 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور والمتمثل في المعوقات الاجتماعية بين (0.973 - 1.162) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

المحور الثالث: الإدارة والخبرة

## الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين الإداري للمرأة في المديرية العامة - مركز الطب الاجتماعي

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بال محور الثالث الإدارة والخبرة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم 12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الإدارة والخبرة

| الرقم   | العبارات                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموقفة |
|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01      | اطلاعي على الضوابط الإدارية محدود جدا         | 3.366           | 0.999             | متوسط        |
| 02      | تحكمني العواطف وذلك يحول دون الانضباط الإداري | 3.633           | 1.299             | مرتفع        |
| 03      | معرفتي بالقوانين والتشريعات محدودة            | 3.766           | 1.222             | مرتفع        |
| 04      | لا أتلقى الدعم الكافي من الأشخاص حولي         | 3.800           | 1.095             | مرتفع        |
| المجموع | الإدارة والخبرة                               | 3.641           | 0.808             | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث والمتمثل في الإدارة والخبرة تراوحت بين (3.366 - 3.800)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال المركز الطبي الاجتماعي موافقين بنسبة كبيرة على فقرات هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.641 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.808 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في الإدارة والخبرة بين (0.999 - 1.299) وتدلل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

المحور الرابع: المقومات الذاتية

## الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين الإداري للمرأة في المديرية العامة - مركز الطب الاجتماعي

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالمحور الرابع المقومات الذاتية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم 13 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المقومات الذاتية

| الرقم   | العبارات                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموقفة |
|---------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 01      | تتمتع المديرية بقدرة قيادية عالية      | 3.733           | 0.868             | مرتفع        |
| 02      | تتسم المديرية بقدرة التأثير في الآخرين | 3.800           | 1.095             | مرتفع        |
| 03      | لديها القدرة على اتخاذ القرارات        | 3.866           | 0.973             | مرتفع        |
| 04      | تتقبل النقد بسعة خاطر                  | 3.600           | 1.275             | مرتفع        |
| 05      | لديها الخبرة الكافية في تأدية مهامها   | 3.933           | 0.827             | مرتفع        |
| 06      | تتصف بثقة نفس عالية                    | 4.166           | 1.019             | مرتفع        |
| المجموع | المقومات الذاتية                       | 3.850           | 0.542             | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع والمتمثل في المقومات الذاتية تراوحت بين (3.600 - 4.166)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال المركز الطبي الاجتماعي موافقين بنسبة كبيرة على فقرات هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.850 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.542 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور

## الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين الإداري للمرأة في المديرية العامة - مركز الطب الاجتماعي

المتمثل في المقومات الذاتية بين (0.827 - 1.275) وتدلل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

### المحور الخامس: المقومات التنظيمية

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالمحور الخامس المقومات التنظيمية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

#### جدول رقم 14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المقومات التنظيمية

| الرقم   | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموقفة |
|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01      | تتحمل المرأة القائدة المسؤولية كاملة عند حدوث أي طارئ | 3.800           | 1.126             | مرتفع        |
| 02      | تتمكن من إدارة الاجتماعات بفعالية                     | 3.833           | 0.985             | مرتفع        |
| 03      | تتابع تنفيذ مختلف الأعمال والأنشطة                    | 4.166           | 1.116             | مرتفع        |
| 04      | تؤكد دائما على الالتزام بالمواعيد المحددة             | 3.733           | 0.980             | مرتفع        |
| 05      | تتحترم أفكار واقتراحات العاملين في حل مشاكل العمل     | 3.966           | 1.033             | مرتفع        |
| المجموع | المقومات التنظيمية                                    | 3.900           | 0.555             | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس والمتمثل في المقومات التنظيمية تراوحت بين (3.733 - 4.166)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال المركز الطبي الاجتماعي بغرداية

موافقين بنسبة كبيرة على فقرات هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.900 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.555 وهي درجة مرتفعة، وتراوح الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في المقومات التنظيمية بين (0.980 - 1.126) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

#### ثانيا- اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة

##### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات

##### الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية: "يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة"

$H_0$ : لا يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة.

$H_1$ : يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05)

جدول رقم 15 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الأولى

| الفرضية الأولى  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) t test المحسوبة | قيمة (ت) t test الجدولية | قيمة SIG T | نتيجة الفرضية |
|---|-----------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|------------|---------------|
| يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة | 3.735           | 0.373             | 54.713                   | 2.0322                   | 0.000      | دالة          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد علاقة بين التمكين الإداري وتولي المرأة لمناصب عمل مهمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارات التمكين الإداري وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات التمكين الإداري بلغت 54.713، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة"

$H_0$ : لا يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة

$H_1$ : يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة



للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05)

جدول رقم 16 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثانية

| الفرضية الثانية   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) t المحسوبة | قيمة (ت) t الجدولية | قيمة SIG T | نتيجة الفرضية |
|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|------------|---------------|
| يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة | 3.600           | 0.720             | 27.348              | 2.0322              | 0.000      | دالة          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثاني وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثاني بلغت 27.348، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات"

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى

(0.05)

جدول رقم 17 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثالثة

| الفرضية الثالثة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) t test المحسوبة | قيمة (ت) t test الجدولية | قيمة SIG T | نتيجة الفرضية |
|---|-----------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|------------|---------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات | 3.641           | 0.808             | 24.668                   | 2.0322                   | 0.000      | دالة          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثالث وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثالث بلغت 24.668، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)"

تفرعت هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية سنقوم باختبارها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الجنس"

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الجنس.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت)  $t$  test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً للمتغير الجنس.

جدول رقم 18 : يبين نتائج (ت)  $t$  test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً للمتغير الجنس

| التمكين الإداري | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت $t$ test | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| التمكين الإداري | ذكر   | 04    | 3.415           | 0.445             | -1.926          | غير دالة      |
|                 | أنثى  | 26    | 3.785           | 0.345             |                 |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث محور التمكين الإداري، بحيث قدرت قيمة (ت) بـ -1.926 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.05، تفسر النتائج أن الذكور والإناث يعيشون نفس مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسات الجزائرية.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير العمر"

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير العمر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير العمر.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر.

جدول رقم 19 : يبين نتائج (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر

| التمكين الإداري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | المتوسط المربعات | قيمة (ف) F | قيمة (sig) | مستوى الدلالة |
|-----------------|--------------|----------------|-------------|------------------|------------|------------|---------------|
| التمكين الإداري | بين المج     | 0.388          | 03          | 0.129            | 0.917      | 0.446      | غير دالة      |
|                 | داخل المج    | 3.668          | 26          | 0.141            |            |            |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة الجزائرية تبعاً لمتغير العمر حيث قدرت قيمة F بـ 0.917 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن قيمة sig أكبر من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير المؤهل العلمي"

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً للمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم 20 : يبين نتائج (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً للمتغير المؤهل العلمي

| التمكين الإداري | المصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) F | قيمة (sig) | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|------------|---------------|
| التمكين الإداري | بين المج       | 0.219          | 03          | 0.073          | 0.494      | 0.689      | غير دالة      |
|                 | داخل المج      | 3.837          | 26          | 0.148          |            |            |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث قدرت قيمة F بـ 0.494 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن قيمة sig أكبر من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الخبرة المهنية"

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الخبرة المهنية.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير المهنية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم 21 : يبين نتائج (ت) t test لعينتين مستقلتين التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

| التمكين الإداري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | المتوسط المربعات | قيمة (ف) F | قيمة (sig) | مستوى الدلالة |
|-----------------|--------------|----------------|-------------|------------------|------------|------------|---------------|
| التمكين الإداري | بين المج     | 0.088          | 03          | 0.029            | 0.193      | 0.900      | غير دالة      |

|  |  |  |       |    |       |          |  |
|--|--|--|-------|----|-------|----------|--|
|  |  |  | 0.153 | 26 | 3.967 | داخ المج |  |
|--|--|--|-------|----|-------|----------|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث قدرت قيمة F بـ 0.193 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن قيمة sig أكبر من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغير الخبرة المهنية.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة حالة عمال المركز الطبي الاجتماعي معمري محمد الطاهر بولاية غرداية وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث والمتعلقة محددات التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية لعمال المركز الطبي الاجتماعي بولاية غرداية، من ناحية كل محور من محاور الاستبيان التمكين الإداري، وهي التحديات الأسرية، المعوقات الاجتماعية، الإدارة والخبرة، المقومات الذاتية، المقومات التنظيمية، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال المركز الطبي الاجتماعي ولاية غرداية، حيث بلغ حجم العينة 30 موظف، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.





خاتمة

### خاتمة :

تطرقنا في هذا البحث إلى دراسة موضوع التمكين الإداري الذي يعد من بين الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يعكس نمط ديمقراطي وصوره حضارية في الفكر الإداري الذي يعد من انجح مداخل تسيير الموارد البشرية وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على أثر التمكين الإداري على المرأة في مؤسسة المديرية العامة لمركز الطب الاجتماعي غرداية حيث قمنا باستعراض مجموعة من الأسئلة موجهة لفئة النساء لتعرف على الماهلات المهنية لديهم كذلك الخبرة والسن و تطرقنا الى معرفة مدى امكانية المرأة في المؤسسة ودورها في المجتمع رغم التهميش الذي كانت تتعرض له ومنعها من ابسط الحقوق فقد توصلنا الى النتائج التالية :

● وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التمكين الإداري والمرأة

● درجة التمكين لدى المرأة في مؤسسة المديرية العامة لمركز الطبي الاجتماعي -غرداية مرتفعة

وهكذا يكون هذا البحث بمثابة توضيح لأحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات للاهتمام بالعنصر البشري بالأخص المرأة ، ولفت انتباه المسؤولين مستقبلاً لتبني أسلوب إداري جديد سمي بالتمكين الإداري. وفي الأخير نشير إلى أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول إلى أقصى ما يمكننا من الدقة والمصدقية في حدود إمكانيات الباحثة المعرفية والمادية والزمنية المتاحة، ولهذا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

### نتائج الدراسة :

ثبتت صحة الفرضية الأولى بوجود علاقة بين التمكين الإداري و تولي المرأة لمناصب عمل مهمة ، كما يوجد معوقات مقابل التمكين الإداري للمرأة في المؤسسة محل الدراسة، وأيضاً يمكننا اثبات صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتمكين الإداري والمرأة في المؤسسات .

### التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:

## خاتمة

✓ السعي لتغيير الانطباع الاجتماعي السائد تجاه المرأة، عن طريق حملات للتوعية تقوم بها المنظمات النسائية المختلفة ووسائل الإعلام، بهدف تشجيع النساء والرجال لانتخاب النساء ونشر الوعي حول أهمية مشاركة المرأة .

✓ توفير بيئة جاذبة لعمل النساء

✓ إتاحة الفرص للمرأة للمشاركة في المناصب الإدارية والسياسية على أساس المؤهلات والخبرات والكفاءات دون أن يكون جنسها عائقاً في تولي تلك المناصب

✓ تنظيم مجموعة من ورش العمل المحلية والإقليمية لتدعم فيها النساء بارتفاع نسبة مشاركتهن .

✓ تشديد الحماية القانونية للمرأة لاسيما العاملة.

✓ خفض سن التقاعد للمرأة العاملة وتوسيع نطاق الضمان الاجتماعي، فيما يخص الأمومة والصحة والبطالة.

✓ تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة ، وتعزيز علاقات الاحترام المتبادل بينهما

✓ إيجاد برامج تدريبية لعمل على تحفيز المرأة وتعزيز ثققتها بنفسها وتمكنها و تمكنها من المعلومات

المعلومات الفنية والإدارية و الإدارية اللازمة لإدارة مشروعها

✓ تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده

### آفاق الدراسة:

وهنا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية و نذكر من بينها ما يلي :

✓ دور المرأة في تعزيز مكانتها في المؤسسات.

✓ التمكين الإداري للمرأة الريفية.

✓ المرأة واثرها على القطاع الصحي.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا : القرآن الكريم

ثانيا : الكتب

1. أمينه سليم الراددي ، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين ، الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى السعودية 2012.
2. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل لنشر، ط ع 2013 .
3. زايد مراد، مستويات التمكين الإداري وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 .
4. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS
5. كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة والاندماج، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2013.
6. هادية محمد رشاد أو كليله ، معوقات تمكين المرأة تكنولوجيا ، جامعة دمياك مصر .
7. وفاء العمري ، آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، (ب، ص).
8. يحيي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية 2009، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات.

ثالثا : المذكرات الجامعية

1. سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع ، جامعة بسكرة 2019 .

2. صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة تخرج شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة 2017 .
3. فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي 2015.
4. قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2015.
5. كرمية توفيق، تمكين العاملين ، نيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2008 .
6. منوة زايد محمد الرقيب، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المديرين، استكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2020 .

#### رابعاً : المجالات العلمية

1. حنان عطا شمالوي ، محددات تمكين المرأة في الدول العربي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 10، 2019 .
2. سهام أحمد محمد علوان، آليات تمكين العاملين في جمهورية مصر العربية ، مجلة التربية المقارنة والدولية ، العدد التاسع ، يونيو 2018 .
3. صابر بلول، التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجيهات الدولية والواقع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، 2019 .

4. صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثاني والثلاثون 2012 .
5. عواطف بوقرة، التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة الرواق ، العدد الخامس ، جوان 2017.
6. نمر شلبي عبد الله ، التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي ،مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد53يناير 2021.
7. هيفاء بنت عبد الرحمان بن شهلوب ، أبعاد تمكين المرأة السعودية ، للمجلة العربية للدراسات الامني ، العدد 70 ، 2017.

ثالثا : المراجع الأجنبية

- ✓ Lin, C. Y. Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. The Journal of Psychology
- ✓ Alexander, P. (1992). Empowerment... Slogan or Operating Principle?. The Journal for Quality and Participation .



الملاحق

الملاحق :

الملحق رقم 01 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال

-الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان " محددات التمكين الاداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية " يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة بها.

تهدف الاستبانة إلى تحديد رأيكم نحو محددات التمكين الاداري للمرأة في المؤسسات الجزائرية ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم , حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام ونرجو أجابتم عليها مع الشكر والتقدير.

- من إعداد الطالبة :

السنة الجامعية: 2021-2022

مكي هجيرة

- في الخانة المناسبة يرجى وضع X :

| الجزء                        | الأول:                       | المتغيرات                | الشخصية                            | الوظيفية                 |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1-الجنس                      | ذكور                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | أنثى                     |
| 2-العمر : 30 سنة فأقل        | <input type="checkbox"/>     | 31-39 سنة                | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| 49-40                        | سنة <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر                       | <input type="checkbox"/> |
| 3-المؤهل العلمي : ثانوي فأقل | <input type="checkbox"/>     | جامعي                    | الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) | <input type="checkbox"/> |
| أخرى                         | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> | أذكرها.....                        | <input type="checkbox"/> |
| 4-الخبرة المهنية             | أقل من سنة                   | <input type="checkbox"/> | من 1- 5 سنوات                      | <input type="checkbox"/> |
| من 6- 10 سنوات               | <input type="checkbox"/>     | أكثر من 10 سنوات         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |

الجزء الثاني: التمكين الاداري .

| الرقم                      | العبارات   | موافق | موافق<br>تماما | غير موافق | غير موافق<br>تماما | محايد |
|----------------------------|--|-------|----------------|-----------|--------------------|-------|
| <b>التحديات الأسرية</b>    |  |       |                |           |                    |       |
| 1                          | إن مشاغل الحياة الاسرية تعيقني عن العمل الإداري          |       |                |           |                    |       |
| 2                          | الاحتياجات التي ينبغي توفيرها لأولادي تجعلني اهتم بأسرتي |       |                |           |                    |       |
| 3                          | عادتنا الأسرية تستوجب الاهتمام بمتطلبات البيت            |       |                |           |                    |       |
| 4                          | لدي العديد من المشاكل الأسرية                            |       |                |           |                    |       |
| 5                          | العمل الإداري يجعلني أتصرف كرجل في البيت                 |       |                |           |                    |       |
| <b>المعوقات الاجتماعية</b> |  |       |                |           |                    |       |
| 1                          | . أعيش في مجتمع محافظ لا يرضى بقيادة المرأة              |       |                |           |                    |       |
| 2                          | . يشعر الرجل بالنقص عندما تقوده امرأة                    |       |                |           |                    |       |
| 3                          | . المجتمع ينظر إلى المرأة العاملة نظر دونية              |       |                |           |                    |       |
| 4                          | العادات والتقاليد تقيد عمل المرأة                        |       |                |           |                    |       |

الإدارة والخبرة:

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | اطلاعي على الضوابط الإدارية محدود جدا         | 1 |
|  |  |  |  |  | تحكمني العواطف وذلك يحول دون الانضباط الإداري | 2 |
|  |  |  |  |  | معرفتي بالقوانين والتشريعات محدودة            | 3 |
|  |  |  |  |  | لا أتلقى الدعم الكافي من الأشخاص حولي         | 4 |

المقومات الذاتية

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | تتمتع المديرية بقدرة قيادية عالية      | 1 |
|  |  |  |  |  | تتسم المديرية بقدرة التأثير في الآخرين | 2 |
|  |  |  |  |  | لديها القدرة على اتخاذ القرارات        | 3 |
|  |  |  |  |  | تتقبل النقد بسعة خاطر                  | 4 |
|  |  |  |  |  | لديها الخبرة الكافية في تأدية مهامها   | 5 |
|  |  |  |  |  | تتصف بثقة نفس عالية                    | 6 |

المقومات التنظيمية

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | تتحمل المرأة القائدة المسؤولية كاملة عند حدوث أي طارئ | 1 |
|  |  |  |  |  | تتمكن من إدارة الاجتماعات بفعالية                     | 2 |
|  |  |  |  |  | تتابع تنفيذ مختلف الأعمال والأنشطة                    | 3 |
|  |  |  |  |  | تؤكد دائما على الالتزام بالمواعيد المحددة             | 4 |
|  |  |  |  |  | تحترم أفكار واقتراحات العاملين في حل مشاكل العمل      | 5 |

الملحق رقم 02:

|                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| -د- دوار ابراهيم جامعة غرداية | الاساتذة المحكم للاستبيان |
| -د- قلبازة أمال جامعة غرداية  |                           |

الملحق رقم 03:



طبية، مسـمـورا  
للاختصاصات الموجودة  
كالجبر الطبي، طب  
الإنسان، الطب العام  
والإختصاصات الطبية  
الأخرى، بالإضافة الى  
طواقم موظفي  
الأشعة الطبية، والتي

تحصلت على الموافقة القانونية من طرف الوكالة  
الوطنية للطاقة التسوية المعتمدة في المجالات  
الطبية COMINA وهذا بتاريخ 15 سبتمبر 2021

هذه العملية استلزامت تخصيص ميزانية  
معتبرة، والتي أخذت حصة الأسد من المشروع  
تكامله بالنظر الى الوضعية السابقة للبنية،  
وسوف تلاحظون الفرق الشاسع بين السابق  
والوضعية الحالية، كما هو محدد في الوضعية  
البيانية المرفقة.



و من هذا المنطلق ، سميت التفاضلية العامة  
لأعوان الحماية المدنية ، لتكريس مبدأ الإسراع في  
إنجاز هذا المشروع لما يكسبه من أهمية، عبر  
عمليات الترميم و مطابقة البداية للشرط والمقاييس  
المقررة من طرف مديرية الصحة.

و نظرا لتسطير هذا المشروع الهام في  
الميزانية السنوية للتفاضلية العامة ، و المعتمدة  
أساسا على إبتزاقات المنخرطين و فقط ، من دون  
أي ميزانية أخرى أو تدعيم خارجي ، فإن ذلك يتطلب  
وقتا لإتمام إنجازه وفق المعايير المعتمدة طبيا من

طـطرف المساطات  
المختصة ، و التي توج  
بالحصول على مقورة  
الإعتماد بتاريخ 05  
ديسمبر 2021 .  
مسع العلم أن  
مطالبات الحصول على  
مقورة الإعتماد،  
إستلزامت توظيف  
الطواقم الطبية و الشبه



أن المركز الطبي الإجتماعي الجهوي  
لولاية - غرداية ، هو ثمرة من ثمرات الجهد  
المنبؤل من هيئة التفاضلية العامة لأعوان الحماية  
المدنية ، ممثلة في رئيس مجلسها الإداري ،  
أعضائه و مديرها العام و كذا أعضاء الجمعية  
العامة الممثلين .

حيث أن مشروع المركز الطبي الإجتماعي  
الجهوي لولاية غرداية، التابع للتفاضلية العامة،  
كان من بين المشاريع الرئيسية التي تم تسطيرها  
في العهدة الماضية في إطار التوزيع الجهوي  
العاقل (شرق - غرب - وسط - جنوب) ، وهذا  
في إطار الوصول الى مناطق النزل باعتبارها  
ولايات لم تسمها مشاريع إجتماعية خاصة منها  
في المجال الصحي.



الملحق رقم 04 :



كما شملت عملية إنجاز المركز الطبي، تخصيص مبالغ مالية معتبرة لتجهيز المركز بعتاد الإعلام الآلي والمكاتب، وكذا برامج الإعلام الآلي المخصصة لتسييره بالإضافة إلى تجهيزات التدفئة، المبردات الهوائية والإطفاء.



أما الحصة الأهم، فكانت بشأن العتاد الطبي، سواء تجهيزات المخبر الطبي، الذي جهز بأحدث الوسائل، طب الأسنان، الأشعة بمختلف أنواعها، الطب العام والطب الإختصاصي (مع العلم أن تجهيز المركز الطبي الاجتماعي بجهاز سكانير سيكون خلال السنة المالية 2022 عن طريق مناقصة وطنية)، صف إلى ذلك قاعة إعادة التأهيل الحركي التي سيتم تجهيزها بأحدث الوسائل والعتاد الخاص بها.



مع العلم أن هذا المركز يتضمن المصالح التالية:

- \* مصلحة الطب العام .
- \* قاعة التمريض
- \* مصلحة طب الأسنان .
- \* مخبر ترميم الأسنان .
- \* مخبر التحاليل الطبية بكل أنواعها.
- \* راديو - بانوراميك - أشعة الأسنان.
- \* مصلحة إعادة التأهيل الحركي.
- \* مصلحة الأشعة الطبية :
- راديو ما موغرافي،
- جميع الأشعة الأخرى
- المفاصل - الرأس - الصدر الخ.....
- \* طب اختصاصي قبل نهاية 2022.



C.M.S  
M.G.A.P.C.  
التعاضدية العامة  
لأعوان الحماية المدنية  
M.G.A.P.C.



المركز الطبي  
الاجتماعي الجهوي  
ولاية - غرداية

المقر : حي الحاج مسعود - غرداية  
الهاتف : 029 28 94 79 - الفاكس : 029 28 94 44



