



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



الرقم التسلسلي:

المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل

دراسة ميدانية على عينة من موظفات مصالح بلدية
حاسي بحبح

مذكرة مكملة لني لشهادة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الحفيظ مني

إعداد الطالبة:

- فريحة قلام

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الشكر والإهداء

الحمد لله رب العالمين، أعطى اللسان، وعلم البيان، وخلق الإنسان، أهل الثناء والمجد، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد، فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عزوجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيقى إلا من الله تعالى .

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه الترمذي)، أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور مني عبد الحفيظ، المشرف على هذه الرسالة، أدام الله عليه الصحة والعافية، وجزاه الله عنا كل خير

ويطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل وأهدي عملي هذا المتواضع

لأمي الغالية حبا وعرفانا ووفاء وبرا

ولأبي الغالي حبا وعرفانا وتقديرا واحتراما

للإخوتي وأخواتي كنتم وأولادكم شموع حياتي ومصدر الدعم لي

إلى كل من وقف بجاني من قريب أو بعيد

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي احتراما وتقديرا

إلى كل من كان له الفضل علي في مسيرتي ومشواري .

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 51 موظفة من موظفات مصالح بلدية بحبح

منهج الدراسة: اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باختيار مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة من مقاييس الباحث مني عبد الحفيظ حول المهارات المرنة، بالإضافة إلى اختيار مجموعة من العبارات من مقاييس التمكين اعتماداً على مجموعة من الدراسات كدراسة (عالية جواد، 2013) ودراسة (البوايزة، 2011) ودراسة (أحمد الرقب، 2010) ودراسة (دعاء الجعبري، 2010) ودراسة (قريشي، السبت، 2015)، وبعد الحصول على البيانات تمت المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل.
 - مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح منخفض.
 - مستوى التمكين لدى المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح منخفض.
 - لا توجد فروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - لا توجد فروق في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- الكلمات المفتاحية: المهارات المرنة، تمكين ، المرأة العاملة.

abstract

Study title: Basic flexible skills to empower women at work

Study sample: The study sample consisted of 51 female employees of the Hassi Bahbah municipality.

Study Methodology: In her study, the student relied on the descriptive analytical method.

Study tools: To achieve the objectives of the study, the student selected a set of phrases that serve the study from the researcher Menni Abdelhafid scales on soft skills, in addition to choosing a set of phrases from the empowerment scales based on a set of studies such as the study (Aliyah Jawad, 2013) and the study (Bawaza, 2011) and a study (Ahmed Al-Raqab, 2010), a study (Doaa Al-Jabari, 2010) and a study (Qureshi, Al-Sabti, 2015).

The most important findings of the study are the following:

- There is a statistically significant correlation between the level of flexible skills of working women and their empowerment at work.
- The level of flexible skills of women working in the Hassi municipality's interests is low.
- The level of empowerment of women working in the municipality of Hassi with a low level.
- There are no differences in the level of flexible skills of women working in the Hassi municipality's interests, due to the variable of professional experience.
- There are no differences in the level of empowerment of women working in the Hassi municipality's interests due to the variable of professional experience.

Keywords: flexible skills, empowerment, working women

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الشكر والإهداء
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة	
6	إشكالية الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	أهداف الدراسة
16	المفاهيم الأساسية للدراسة
18	الدراسات السابقة واستثمارها
40	تناول متغيرات الدراسة
الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
138	تمهيد
139	منهج الدراسة
139	المجال المكاني والزمني للدراسة
139	إجراءات الدراسة الاستطلاعية

140	أهمية الدراسة الاستطلاعية
141	فوائد الدراسة الاستطلاعية
141	أدوات الدراسة الاستطلاعية
144	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
145	إجراءات الدراسة الأساسية
145	عينة الدراسة الأساسية
146	أدوات الدراسة الأساسية
152	أساليب المعالجة الإحصائية
153	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
155	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة
157	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى
159	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية
161	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
164	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
167	خلاصة عامة واستنتاجات
170	خاتمة
172	المراجع
180	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	الفرق بين التفويض والتمكين	1
109	أبعاد التمكين الإداري	2
113	متطلبات التمكين	3
133	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	4
141	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية	5
143	معاملات الارتباط للتأكد من صدق المقياس	6
144	معامل الثبات ألفا كرونباخ	7
145	خصائص عينة الدراسة الأساسية	8
147	بنود مقياس المهارات المرنة	9
149	بنود مقياس التمكين	10
150	طريقة تصحيح المقياس (المهارات المرنة - التمكين)	11
151	طريقة الإجابة على بنود المقياس	12
151	مستويات المهارات المرنة	13
152	مستويات التمكين	14
155	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى المهارات المرنة والتمكين	15
157	اختبار t.test لعينة واحدة (مستوى المهارات المرنة)	16
159	اختبار t.test لعينة واحدة (مستوى التمكين)	17
161	اختبار تحليل التباين الأحادي (مستوى المهارات المرنة)	18
164	اختبار تحليل التباين الأحادي (مستوى التمكين)	19

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	41
2	نموذج تعليم المهارة	52
3	أنواع الوقت	54
4	عملية اتخاذ القرار	64
5	خطوات عملية اتخاذ القرار	66
6	مستويات التمكين	105
7	الخطوات الأساسية للتمكين	119

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	مقاييس المهارات المرنة والتمكين	180
2	نتائج خصائص أفراد العينة	190
3	نتائج خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية	192
4	صدق وثبات التمكين	194
5	صدق وثبات المهارات المرنة	196
6	نتائج الفرضية العامة	198
7	نتائج الفرضية الأولى	199
8	نتائج الفرضية الثانية	200
9	نتائج الفرضية الثالثة	201
10	نتائج الفرضية الرابعة	202

مقدمة

إن التطور التكنولوجي الحاصل في الميدان الصناعي أثر بشكل معتبر في تسيير المنظمات بصفة عامة والاهتمام بالعنصر البشري بصفة خاصة، وذلك من خلال إسهامات البحوث الميدانية التي أجريت في مجالات علم النفس الاجتماعي والصناعي، إدارة الأعمال والموارد البشرية وغيرها، كل ذلك سعياً لمحاولة فهم سلوك الأفراد وتوجيههم توجيهها سليماً لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى. (بن صديق، 2010، ص31).

تعد الموارد البشرية المؤهلة أساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أو قطاعاتها وأحجامها، إذ تعد الموارد البشرية أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، بما في ذلك التكنولوجيا والمال، إذ أن كل الموارد البشرية بدون الإنسان ستبقى معطلة وبلا حراك. كما والموارد البشرية تعد الأداة الإستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المنظمات المنافسة في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، لذا فقد صبغت إدارات العديد من المنظمات عظيم اهتمامها على مهارات الموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها، وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين. (النهدي، 2017، ص 36).

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للتمكين مطلباً ملحاً و مهماً خاصة تلك التنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة عمل تنافسية. إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات و استراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، والتمكين كإستراتيجية حديثة أصبح الأكثر استخداماً في سياسات وبرامج معظم المنظمات، وهو أكثر المفاهيم ارتباطاً بالمرأة كعنصر فاعل في التنمية، وبالتالي فهو يسعى للقضاء على كل مظاهر التمييز ضدها من

خلال آليات معينة ، لذلك تتحقق قوة المرأة بتمكينها من ظروفها و فرصها وممارسة حقها في الاختيار. (البوايزة، 2011، ص3).

ومن قوة الموارد البشرية امتلاكها للمهارات التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع الظروف والمواقف التي تعترضها في بيئة العمل التي يتواجد بها .

هذا و تسعى المنظمات الحديثة إلى إحداث نوع من التغيير في اتجاهاتها نحو استقطاب واستخدام الموارد البشرية، ففي حين كانت تهتم بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارات الأكاديمية الكافية لشغل المناصب المختلفة في المنظمة، أصبحت تختار من بين هذه الموارد من لديه أو لديها مجموعة من المهارات المرنة، وهي مجموعة من المهارات النفسية الاجتماعية التي تمكن الفرد من التكيف مع بيئة عمله والاتصال والتفاعل مع زملائه ورؤسائه وحتى العملاء، وباختصار هي جزء مهم من سلوكيات وتصرفات العامل في مكان العمل.(مني، 2018، ص أ).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة حول المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل، لتسلط الضوء على مصطلحي حديثي النشأة في إدارة الموارد البشرية، المهارات المرنة وتمكين المرأة وانطلاقا من الدراسات السابقة تم حصر أهم المهارات المرنة الأساسية التي يحتاجها الفرد بصفة عامة والمرأة بصفة خاصة وهذه المهارات هي (مهارة التواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة تطوير الذات، المهارة الرقمية) ،والتطرق إلى التمكين عامة وتمكين المرأة خاصة من خلال أهم ما يتعلق به، مفهومه وأهميته، متطلباته وشروطه، مجالاته وأبعاده كل هذه العناصر سيتم تناولها في هذه الدراسة.

حيث اشتملت الدراسة على 3 فصول أساسية، الفصل الأول وهو الإطار العام ومدخل نظري للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها،

كما يحتوي على مفاهيم الدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة واستثمارها والتعقيب عنها، وتناول متغيرات الدراسة من حيث تناول الجانب النظري للمتغيرين المهارات المرنة الأساسية وأهم ما يتعلق بها وتمكين المرأة وأهم ما يتعلق به، بعد هذا الفصل يأتي الفصل الثاني إجراءات الدراسة الميدانية الذي يحتوي على الدراسة الاستطلاعية إجراءاتها وأهم نتائجها والدراسة الأساسية إجراءاتها وعينتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، أما الفصل الثالث عرض ومناقشة نتائج الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من تحقق فرضياتها، وهذا ويحتوي الفصل على خاتمة ومقترحات من خلال ما توصلت إليه الطالبة في دراستها.

الفصل الأول

الإطار العام ومدخل نظري للدراسة

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

إن العمل هو كل مجهود إرادي وعقلي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي، كما أنها وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد. (أحمد زكي بدوي، 1982، ص 236).

وفهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية، إن تفهم بيئة عمل المؤسسات التي تتصف عادة بالتغير السريع في ظل سعي هذه المؤسسات لمواكبة التطور، يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنب المركزية، وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في اتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من الاحتراف، ويعد العنصر البشري، العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع الصعد الإدارية، والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وتنميتها. (مودة حسن، 2014، ص 3).

ويعتبر خروج المرأة إلى ميدان العمل والاشتغال مقابل عائد مادي ظاهرة جديدة على مجتمعنا، بدأت تدريجياً في العشرينات من القرن الحالي، وبالرغم من أن المرأة الريفية تخرج لمعاونة الرجل في أعمال الحقل منذ زمن بعيد إلا أن الاشتغال مقابل أجر ظهر مؤخراً وقامت به المرأة كعمل مستقل عن عمل الرجل.

فالمرأة وهي تمثل نصف المجتمع والتي يقع عليها أساساً مهمة تربية النشء ظلت بعيدة عن ميدان العمل الخارجي والإنتاج أجيالاً طويلة، تقنع بالإشراف على مجتمعها

الصغير ثم ما لبث الأمر أن تغير بحيث استطاعت أن تتصل بالمجتمع الكبير مباشرة بعد أن كانت لا تدري من أمره شيئاً إلا ما يأتيها به الرجل. (عبد الفتاح، 1984، ص3).

فخروج المرأة إلى العمل لم يعد سعياً من أجل تحقيق ذات مستقلة أو من أجل التحرر الاقتصادي الذي من شأنه أن يساعد في إعادة تشكيل علاقات القوة بين النساء والرجال، بل أضحت حاجة وضرورة من أجل إعالة المرأة نفسها وعائلتها وهذه الحقيقة تنطبق على الكثير من الدول العربية الذي ثبت من خلال الدراسات الصادرة عنها أن غالبية النساء تعملن من أجل مساعدة الزوج أو تحسين معيشة أسرهن. (القاطرجي، 2006، ص 418).

وقد أدى خروج المرأة إلى ميدان العمل إلى تحقيقها بعض المكاسب في مختلف البلدان التي أمكنها فيها مزاوله هذا النوع من النشاط فقد ارتفعت مكانة المرأة عالياً في السنوات الأخيرة في معظم الدول. (عبد الفتاح، مرجع سابق، ص43).

إن التحولات التي شهدتها العالم وخلفتها سياسة العولمة فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية تستوجب تعمق الوعي بقضاياها، وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء به وعلى الرغم من أن كثيراً من الأبحاث التي تشير إلى كفاءة المرأة وتفوقها أحيانا على الرجل إلا أن الفجوة مازالت واسعة بين قدرات المرأة وإمكاناتها والواقع الذي يكشف عن ضعف مشاركتها في المؤسسات الحكومية والخاصة. (الديراوي، 2014، ص3 ص4).

إن المؤسسات بحاجة إلى تطبيق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة، فالتمكين من الضروريات التي لا يمكن لمنظمات الأفية الثالثة أن تستغني عنه (عطاء الله، 2019، ص157)

فحاجة التنظيمات للتمكين أصبح مطلباً ملحا ومهما خاصة تلك التنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية إذ تواجهها تحديات

متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. (البوايزة، 2011، ص3)

كما جاء في بعض الدراسات (محمد قريشي، لطيفة سبتي، 2015؛ أحمد صادق الرقب، 2010) على أن التمكين أسلوب إداري من أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات العامة والخاصة، كما يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك عن طريق منحهم المزيد من السلطة والقوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم.

وقد أكدت بعض الدراسات (دراسة صباح حبيطوش، 2015؛ إيمان قحطاني 2016) على أن موضوع اشتراك المرأة وتمكينها حظي باهتمام منظمات دولية ومحلية، وشغلت فكر الكثير من الباحثين والدارسين في هذا المجال، فالتمكين وسيلة لتحسين أوضاع المرأة، كما يعد تمكين المرأة من المشاركة الفعالة في الحياة المجتمعية في برامج التنمية المستدامة ومن أهم العمليات التي تعبر عن مدى اندماج المرأة مع قضايا التنمية ويتطلب ذلك تمكين المرأة وتسهيل فرص وصولها إلى المراكز القيادية للمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في واقع المجتمع وفي واقع المرأة. (قحطاني، 2016، ص 118).

وجاء في دراسة (علياء فرج، وداد شرعبي، 2020) أن تعليم المرأة وتمكينها من المساهمة في العمل والإنتاج لابد أن يكون من الأولويات التي تركز عليها برامج التعليم الجامعي، وتواجه عملية تمكين المرأة اجتماعيا واقتصاديا العديد من التحديات والصعوبات مما يحول بينها وبين ممارسة حقوقها الاجتماعية والاقتصادية وهي بذلك تحتاج إلى دعم للحصول على حقوقها.

أكدت دراسة (Anjali vyas، 2018) أن تمكين المرأة أحد أكبر أدوات التنمية الفعالة في أي بلد، إنه يعني تحرر المرأة من الحلقة المفرغة للتمييز الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وتوعية النساء بحقوقهن وتنمية الثقة بهن، هي قضية مركزية من الضروري أن يكونوا ماهرين من أجل أن يكونوا قادرين على خدمة أسرهن بشكل أفضل في المنزل، وكذلك على المستوى المهني لا يؤدي تطوير المهارات إلى خلق فرص عمل فحسب، بل يؤدي أيضا إلى تمكينها فالهدف من تنمية مهارات النساء لا يقتصر على إعدادهن للوظائف ولكن أيضا لتعزيز أدائهن من خلال تحسين جودة العمل الذي يشاركون فيه (VyasAnjali، 2018، p 8).

إن الناظر إلى الكتابات التي تناولت موضوع المهارات يجدهم قد تناولوا مجموعة من التقسيمات التي تتعلق بالمهارات، فمنهم من قسمها على أساس الجهد المبذول إلى حركية وأخرى فكرية عقلية، ومنهم من قسمها إلى عامة وخاصة وغيرها من التقسيمات، غير أن ما يهمنا هو التقسيم الذي يرى أن هناك نوعين من المهارات، مهارات صلبة ومهارات مرنة (ناعمة). (بن شريك، مني، 2017، ص 212).

وهذا ما أكد عليه (Robles.M Marcel) في دراسته حيث اعتبر المهارات الصلبة هي الخبرة الفنية والمعرفة اللازمة لوظيفة ما، والإنجازات التي يتم تضمينها في السيرة الذاتية، مثل التعليم وخبرة العمل والمعرفة ومستوى الخبرة. و تتضمن المهارات الوظيفية مثل الكتابة والرياضيات والقراءة والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي، أما المهارات المرنة فهي كل الصفات الشخصية غير الملموسة التي تحدد نقاط القوة لدى الشخص كقائد ومسير ووسيط ومفاوض، وتعزز تفاعلاته مع بيئة عمله وكيفية أدائه وتكيفه مع ظروف العمل وآفاقه المهنية، إن أعظم ميزة للمهارات الشخصية هي أن تطبيق هذه المهارات لا يقتصر على مهنة الفرد. بل يتم تطوير المهارات الشخصية باستمرار من خلال التطبيق العملي خلال نهج الفرد اتجاه الحياة اليومية ومكان العمل. (Marcel، 2012).

فمن خلال الدراستين (Robles ، 2012 ؛ Anjali ، 2018) هناك اتفاق على أن تطبيق وتطوير المهارات باستمرار يؤدي إلى تمكين الفرد (المرأة) في مجال العمل من خلال تعزيز الأداء وتحسين جودة العمل.

فالمنظمات الحديثة تسعى إلى نوع من التغيير في اتجاهاتها نحو استقطاب وتوظيف الموارد البشرية وهذا ما جاء في دراسة دكتور مني بأن المنظمات كانت تهتم بالموارد البشرية ذات المهارات الأكاديمية الكافية لشغل المناصب المختلفة في المنظمة، والآن أصبحت تختار من بين هذه الموارد من لديه أو لديها مجموعة من المهارات النفسية الاجتماعية التي يطلق عليها اسم المهارات المرنة أو الناعمة، كمصطلح حديث نسبياً وجزء مهم من سلوكيات وتصرفات العامل في مكان العمل. (مني، 2018).

وهذا ما أكد عليه (Marcel، 2012) في دراسته من خلال نقله لتعريف مصطلح المهارات المرنة من قاموس Dictionary English Collins بأنها "صفات مرغوبة لأشكال معينة من التوظيف لا تعتمد على المعرفة المكتسبة و تشمل الفطرة السليمة والقدرة على التعامل مع الأشخاص والموقف الإيجابي المرن، فالمهارات المرنة هي سمات الشخصية والمواقف والسلوكيات وليست الكفاءة الفنية أو المعرفة.

وجاء في دراسة (علا حجاج، 2014) أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات والشركات يتطلعون إلى الشخص المرن لتوظيفه وحتى أنهم قد يتغاضوا عن مجال دراسته العلمية إذا توفرت لديه الخبرة والمهارات الناعمة ، فالشخص ذو المهارات الشخصية المكافئة هو جزء مهم من له أو لها المساهمة الفردية لنجاح أي منظمة خاصة تلك المنظمات التي تتعامل مع العملاء وجها لوجه عادة ما تكون أكثر نجاحا إذا كان تدريب موظفيها لاستخدام هذه المهارات، كما ذكرت علا حجاج في دراستها نقلا عن روتكوسكي في تقرير "العولمة تحتم إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الصادر في فبراير 2008" حتى تصبح هذه المنطقة قادرة على المنافسة، ينبغي أن يحدث تحول من القدرة على أداء

الوظائف الروتينية إلى التمتع بتلك المهارات المرنة التي تلعب دورا أساسيا بصورة مطلقة في زيادة معدلات الإنتاجية. (علا حجاج، 2014)

كما جاء في دراسة الدكتور مني أن المهارات المرنة متكاملة فيما بينها مع ضرورة تميمتها والعمل على اكتسابها و تطويرها وتعلمها وإكسابها للأفراد الذين يعانون نقصها أو صعوبة في التعامل بها، هذا بالإضافة إلى كون هذه المهارات تلعب دورا أساسيا في المنظمات الحديثة خصوصا في ظل التنافسية الشديدة بينها مما يحتم ويستدعي ضرورة الاهتمام بها وتطويرها والعمل على اختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة المتصفة بها أو القدرة على اكتسابها وتطويرها، ويعتبر مكان العمل ونوع النشاط الممارس من أهم ما يحدد نوع المهارة المطلوبة لأدائه، و يمكن القول بأن بعض المهارات المطلوبة في مكان عمل معين قد يستغنى عنها في مكان آخر. (مني، 2018)

كما أكدت كل من دراسة (مني، 2018؛ حجاج، 2014) على ضرورة توفر نوع معين من المهارات تبعا لمكان ومتطلبات العمل.

وقد ذكر الدكتور مني عبد الحفيظ نقلا عن الدكتور ماهر العفرج نقلا عن براد فورد هولمس حول ما كتبه في جريدة أخبار أمريكا (US News) من التحول في مواصفات طالبي العمل بأن المهارات التخصصية الأساسية لم تعد هي العامل الرئيسي في الحكم على أهلية الشخص للوظيفة، بل يرى أن هناك خمس مهارات ناعمة (التعاون، التواصل، حل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة) قد أصبحت تشكل محورا أساسيا لدى أصحاب المؤسسات والأعمال لاستقطاب طالبي العمل، وهذا ما يستوجب إصلاحا تعليميا لتضمين تلك المهارات في جميع التخصصات والمناهج التعليمية.

وقد ذكر الدكتور مني أن هذه المهارات التي ذكرها الدكتور العفرج ليست هي كل المهارات المرنة أو الناعمة، وإنما هي جزء منها فقط فنجد مثلا مجموعة من المهارات التي

يذكرها Anthony and Leila والتي تتمثل في الكفاءة في العمل، التعلم والتعليم الجيد، مهارات الاتصال الفعال، مهارات التكيف (حل المشكلات والتفكير بشكل فعال)، مهارات التطوير والتخطيط والتحفيز، مهارات احترام وتقدير الذات، مهارات العمل الجماعي والتعامل مع الآخرين ومهارة التفاوض، مهارات التأثير، المهارات القيادية واتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من المهارات الهامة التي بالإمكان أن تكون هي الفصل في عملية التوظيف والاستقرار المهني للموارد البشرية.

فإذا ما كانت المهارات الصلبة هي السبب في الحصول على موعد في المقابلة الوظيفية أو التقدم لها، فإن المهارات المرنة هي السبب في اقتناص الوظائف والظفر بها إذ أصبح التوجه الحديث لأرباب العمل والمسؤولين عن الموارد البشرية هو استقطاب العناصر البشرية التي تمتلك مجموعة من المهارات الإضافية التي تساعدها على التكيف مع الوظيفة والظروف المحيطة بها وما يتخللها من تغيرات وتطورات.

من المهم جدا للموارد البشرية والقائمين عليها التعرف على المهارات المرنة وكيفية اكتسابها وتعلمها وتطويرها، فطالما أن المنظمة متواجدة في بيئة من أهم خصائصها التغير والتحول من حال إلى حال وجب على المتواجدين داخل هذه المنظمة والمكونين لها أن يواكبوا هذا التغير الحاصل حولهم، ولا يكون هذا إلا من خلال موارد بشرية لها من المهارات والمؤهلات ما يجعلها تتوافق وتتكيف مع هذه التغيرات (مني، 2018).

وبما أن المرأة تمثل جانب مهم من الموارد البشرية وبحكم تواجدها في ميدان العمل والمنظمة، فإن هذه التغيرات التي تحدث في البيئة والمنظمة تؤثر وتتأثر بها كمورد بشري لذلك لا بد من معرفة مجموعة المهارات المرنة الأساسية التي تحتاجها المرأة في العمل وكيف تقوم على اكتسابها وتنميتها وتطويرها للتكيف مع طبيعة الوظيفة وتواكب التغيرات التي قد تحدث فيها، فتطوير هذه المهارات وتنميتها يؤدي إلى تعزيز وتحسين الأداء مما يمنح المرأة القوة والحرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وتمكينها في العمل.

هذا ما يجعلنا نتساءل عن أهم المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل؟ وهل هذه المهارات متوفرة لدى المرأة في البيئة الجزائرية؟

من هذا المنطلق ورغبة منا في التأكيد على ضرورة تمكين المرأة العاملة في المنظمات الجزائرية ، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة المهارات المرنة الواجب توفرها لدى المرأة.

وعلى هذا الأساس جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي :

2- تساؤلات الدراسة:

2-1- التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل ؟

2-2-التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى المهارات المرنة (التواصل ، العمل الجماعي، حل المشكلات واتخاذ القرار، إدارة الوقت، المهارة الرقمية ، تطوير الذات) لدى النساء العاملات في البلدية ؟

- ما هو مستوى التمكين لدى النساء العاملات في البلدية ؟

- هل هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للنساء العاملات في البلدية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

- هل هناك فروق في مستوى تمكين النساء العاملات في البلدية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

3- فرضيات الدراسة:

3-1- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل.

3-2- الفرضيات الفرعية:

- مستوى المهارات المرنة (التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات واتخاذ القرار إدارة الوقت، المهارة الرقمية، تطوير الذات) متوسط لدى النساء العاملات في البلدية.

- مستوى التمكين لدى النساء العاملات في البلدية متوسط.

- هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للنساء العاملات في البلدية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- هناك فروق في مستوى التمكين لدى النساء العاملات في البلدية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

4- أهمية الدراسة : يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تساهم هذه الدراسة في التركيز على موضوع مهم، لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقاً، فهو يوضح مستوى المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل.

- قد تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة، حسب علم الباحثة هذه الدراسة هي الأولى من نوعها على المستوى الوطني والإقليمي لقلّة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل.

- تساعد هذه الدراسة في تحديد واضح ودقيق لأهم المهارات المرنة التي ينبغي على المرأة العاملة التمتع بها ، والتي يمكن أن تستخدم كأساس لتحسين مستوى العمل.
- تساعد هذه الدراسة في تحديد لأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن المرأة من انجاز أعمالها بمهارة وبالسعة التي تنعكس على بيئة العمل.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد برامج تدريبية للعاملات في مجال المهارات المرنة لزيادة الأداء في العمل.
- من المتوقع أن تخرج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في بيئة العمل.
- تعتبر هذه الدراسة من متطلبات استكمال درجة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ، تكسب الدراسة الطالبة المعرفة الجيدة للمهارات المرنة (الناعمة) الأساسية ودورها في تمكين المرأة في العمل مما سيقوي المسار المهني والخدماتي وبيئة العمل.

5- أهداف الدراسة

- تحديد أهم المهارات المرنة الأساسية التي يجب توفرها في المرأة لتمكينها في العمل.
- تحديد أهم المهارات المرنة الأساسية التي يجب توفرها في المرأة للاقتناص الوظائف.
- تحديد أهم المهارات المرنة التي يبحث عنها أصحاب العمل في المرأة المرشحة للوظيفة.
- التعرف على فجوة المهارات المطلوبة في سوق العمل والمفقودة لدى الباحثات عن العمل.
- التعرف إذا ما كانت بيئة العمل الجزائرية تؤمن بضرورة توفر مهارات مرنة أساسية لتمكين المرأة في العمل.
- التعرف على مستوى المهارات المرنة الأساسية لدى المرأة العاملة في البيئة الجزائرية.

- التعرف على مستوى التمكين المتاح للمرأة العاملة في بيئة العمل الجزائرية.
- التعرف على مستوى توفر المهارات المرنة الأساسية (مهارة التواصل ، مهارة العمل الجماعي ،مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ،مهارة إدارة الوقت ،المهارة الرقمية ،مهارة تطوير الذات) لدى المرأة في العمل.
- إلقاء الضوء على واقع تمكين المرأة في العمل والتعرف على المعوقات التي تواجه هذا التمكين.
- التعرف على أهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن المرأة من انجاز أعمالها بمهارة وبالسرعة التي تنعكس على بيئة العمل.
- تحقيق المستوى المطلوب والذي ينعكس على أهداف المنظمة بتمكين المرأة لإبراز مهاراتها المرنة الأساسية.
- تقديم توصيات لتطوير المساقات التي تدرس في الجامعات لإكساب الطالبات المهارات المرنة للتعامل مع سوق العمل.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة

6-1- المهارات المرنة: هي سمات وقدرات شخصية قد تكون مكتسبة، تمكن الفرد(المرأة) من القيام بعمل ما (جسدي أم عقلي)، أو تعلمه بدقة وسرعة وإتقان وبأقل جهد.

وفيما يلي أهم المهارات المرنة (الناعمة) الأساسية التي سنتناولها في دراستنا هذه:

6-2- مهارة التواصل: هي فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، مع إتقان دور المرسل والمستقبل وتحقيق الهدف المطلوب حسب متطلبات الموقف.

6-3- مهارة العمل الجماعي: هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل، مع وجود تنسيق وتناغم بين أعضائها لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفعالية.

6-4- مهارة إدارة الوقت: هي فن الاستثمار الجيد للوقت، وإدراك أهميته من خلال توزيعه وتنظيمه حسب الأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

6-5- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار: هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة (نفسية ومادية و زمنية).

6-6- المهارة الرقمية: هي قدرة الفرد على استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية.

6-7- مهارة تطوير الذات: هو قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في إمكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة و إعادة إنتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة. (بن شريك ومني، 2017، ص 215 ص 216).

6-8- تمكين المرأة: هو منح المرأة المزيد من القوة والحرية والتحكم، من خلال قدرتها على الاختيار واتخاذ القرارات والتأثير وتحمل المسؤولية بما يناسب ظروف بيئة العمل.

6-9- المرأة العاملة: هي المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة دور ربة البيت ودور الموظفة. (عبد الفتاح، 1984، ص 106).

7- الدراسات السابقة واستثمارها:

أولا - الدراسات المتعلقة بالمهارات المرنة:

الدراسات العربية:

1-دراسة عبد الحفيظ مني:

عنوان الدراسة : بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية (دراسة ميدانية لموظفي من مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة بالجلفة)، 2018/2017.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 1673 موظفا من مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة وهي مقسمة على 3 أقسام، عينة حصر المهارات تكونت من 821 فردا ،وعينة بناء النموذج العاملي تكونت من 674 فردا وعينة تطبيق النظام الالكتروني تكونت من 178 فردا.

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة من إعدادة كما اعتمد على النظام الالكتروني والذي قام ببنائه.

أهم نتائج الدراسة:

- تعتبر المهارات المرنة المدروسة (مهارة التواصل ،مهارة العمل الجماعي ،إدارة الوقت ،حل المشكلات واتخاذ القرار، تطوير الذات ،المهارة الرقمية) من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائري.

- النموذج المقترح يحتوي من الصحة ما يجعله يمثل مختلف العلاقات بين المهارات المرنة للموارد البشرية.

- هناك علاقة ايجابية بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية.
- النظام الالكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

2-دراسة علا نعيم عمر حجاج

عنوان الدراسة: دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، 2014.

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 150 فردا من الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص المتخرجين ما بين سنوات 2009 إلى 2013 ، باستخدام طريقة العينة العشوائية.

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة من إعدادها.

أهم نتائج الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل الجامعي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب).

- أظهرت الدراسة أن المتغير التابع (اقتناص الوظائف) يتأثر بكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، إدارة الغضب، التفاوض، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف) على الترتيب بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية.

كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- على الباحثين عن عمل وخصوصا في مجال الوظائف الإدارية أن يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها واكتساب المهارات المفقودة لديهم.

3- دراسة رمضان صلاح شبير

عنوان الدراسة: المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، 2016 .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 388 من الطلبة، باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية الجامعية (طلبة العلوم التطبيقية بغزة، طلبة العلوم والتكنولوجيا بخانيونس ،طلبة كلية فلسطين التقنية بدير البلح).

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الإستبانة من إعداده.

أهم نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة.

- يتأثر التوجه الريادي بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب التالي (اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، مكان السكن، الكلية، عدد الدورات التدريبية، طبيعة عمل الأب، الأعمال التي يفضلها المستجيب مستقبلاً).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تعزى إلى (الدرجة العلمية، القسم).

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن يولي الطلبة اهتماماً أكبر في اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم بما يعزز توجههم الريادي .

4- دراسة أريج محمد رمضان قويدر:

عنوان الدراسة: دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بغزة، 2017.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 340 من الأفراد العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (المواقع الاشرافية)، باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة من إعداد الباحثة.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

- يؤثر المتغير المستقل (المهارات الناعمة) بصورة جوهرية في المتغير التابع (الأداء)

- مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي بينما لا توجد فروق تعزى للبيانات التالية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة").

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى للبيانات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) بينما توجد فروق فردية تعزى للبيانات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

من أبرز التوصيات ضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات الفلسطينية على المهارات الناعمة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Marcel M. Robles (2012)

عنوان الدراسة: التصورات التنفيذية لأفضل 10 مهارات شخصية مطلوبة في مكان العمل اليوم، 2012.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 90 مديرا تنفيذيا تلقى المسح، و45 طالبا مسجلين على دورتين لاتصالات الأعمال التجارية خلال فصلي الخريف 2011، والربيع 2012.

أداة الدراسة: تمثلت في المقابلة والاستبيان ،كل طالب يقابل 2 من المديرين التنفيذيين، بعد المقابلة يقدم الطالب للمدير التنفيذي استبيان تقييمي ،بعد تحديد أهم 10 سمات للمهارات اللينة تم إنشاء مقياس ليكارت من 5 نقاط ليقاس قوة أهمية كل سمة خلال الفصلين .

أهم نتائج الدراسة:

- حددت هذه الدراسة أفضل 10 مهارات شخصية باعتبارها الأكثر أهمية في مكان العمل (النزاهة، التواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، الايجابية، الموقف الفعال، الاحتراف، المرونة، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل).

- توصلت هذه الدراسة إلى أن التواصل والنزاهة واللياقة هي أكثر المهارات الشخصية أهمية لنجاح التعامل مع الآخرين.

- تعتبر المهارات الشخصية بالغة الأهمية في مكان العمل اليوم ويجب اعتبارها استثمارا.

- المنظمات بحاجة إلى تدريب الموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم الشخصية.

- يحتاج معلمو الأعمال إلى فهم أهمية المهارات الشخصية لطلابهم وتضمين المهارات اللينة في حياتهم العملية.

- يمكن تطبيق استراتيجيات وأساليب التدريس في الفصل الدراسي لتعزيز المهارات الشخصية.

- يجب دمج المهارات اللينة والمهارات الصعبة لإنشاء ملف خريج أعمال جيد التقريب

2- دراسة Jane Andrews & Helen Higson (2008)

عنوان الدراسة: توظيف الخريجين "المهارات الشخصية" مقابل "الصعبة"

Higher Education in Europe(2008)، Knowledge: A European Study

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت من 50 شخص في جميع البلدان الأربعة (المملكة المتحدة ،النمسا ،سلوفينيا، رومانيا) منهم 30 من خريجي الأعمال التجارية و 20 من أرباب العمل.

أداة الدراسة: تم استخدام تقنية المقابلات شبه المنظمة، موضوعة في 5 مجالات مختلفة ،وكل مقابلة تستغرق في المتوسط ساعة لإكمالها تم تسجيلها على شريط.

أهم نتائج الدراسة:

- كانت تصورات الخريجين على الرغم من اختلافها من حيث السياق متشابهة بشكل ملحوظ في حين كانت تصورات أصحاب العمل للمهارات والكفاءات اللازمة لتعزيز قابلية توظيف الخريجين متشابهة في جميع البلدان الأربعة.

- لم تكن المهارات الملموسة وغير الملموسة التي تم تحديدها في هذه الورقة سمات فردية مميزة وغير مرتبطة ،بل تمثل جميعا متآزرا لما يمكن تسميته بالمهارات والكفاءات العامة المثالية المطلوبة من الخريجين في مكان العمل.

- في كل بلد شكل سوق الخريجين المتنامي وجهات نظر أصحاب العمل وتوقعاتهم.

- نظرا للاختلافات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في البلدان الأربعة، كانت توقعات صاحب العمل من خريجي الأعمال فيما يتعلق بمهارات العمل "الصعبة" والكفاءات الشخصية "اللينة" متشابهة بشكل ملحوظ.

- توقع أرباب العمل في جميع البلدان الأربعة أن يمتلك خريجو الأعمال مستويات عالية من مهارات الانضباط المحددة المصنعة مع كفاءات عامة في العلاقات الشخصية والتواصل فعند بدء العمل سيكون الخريجون جاهزين للتوظيف.

- حدد غالبية الخريجين مهارات العمل الأساسية "الصلبة" على أنها جزء مهم لا يتجزأ من محفظتهم ، والعديد منهم شعروا بأنهم أكثر من مؤهلين فيما يتعلق بالقدرات التي تركز على الانضباط ، كما أدركوا أنهم يفتقرون إلى المستوى اللازم من مهارات العرض، كما أنهم لم يتمكنوا من اكتساب الخبرة الكافية في تقديم العروض اللفظية أثناء التعليم العالي .

3- دراسة: Loredana Petrone and ، Kai Schleutker ، Valeria Caggiano ، Jerónimo González-Bernal (2020)

عنوان الدراسة: نحو تحديد المهارات اللينة المطلوبة في المناهج الدراسية، الطلاب الفنلنديون والإيطاليون ، 2020.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المقارن.

عينة الدراسة: عينة غير احتمالية ،تكونت من 160 طالب ماجستير، 80 ينتموا إلى مجموعة ايطالية من جامعة روماتري بينما ينتمي 80 طالبا إلى مجموعة فنلندية من جامعة توركو للعلوم التطبيقية.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة مكونة من 14 مقياسا مجمعة في 4 مجالات.

أهم نتائج الدراسة:

- لا تظهر تصورات المهارات الشخصية أي اختلافات ملحوظة بين الجنسين باستثناء الحساسية حيث حصلت الإناث على نسبة اكبر من الذكور.

- هناك اختلافات بين المجموعتين، على سبيل المثال الطلاب الفنلنديون أكثر توجها نحو العمل، والطلاب الايطاليون أكثر توجها نحو الدولة.

- تعد القدرة على العمل تحت الضغط من بين المتغيرات الشخصية، الطلاب الايطاليون يميلون إلى الأداء في وظائف في ظروف معاكسة والحفاظ على مستوى ثابت من الكفاءة، في حين أن الطلاب الفنلنديين لديهم قدرة أفضل على العمل تحت الضغط.

- يشعر الإيطاليون والفنلنديون بالراحة في بيئة العمل الجماعي.

- فيما يتعلق بالمهارات الشخصية حسب الجنسية وجدنا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

- في الحساسية والحزم والرغبة الاجتماعية يسجل الايطاليون أعلى من الفنلنديين في جميع المتغيرات.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بتمكين المرأة:

1- دراسة سميرة محمد مبارك النهدي

عنوان الدراسة: التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية (مديرات مدارس منطقة خميس مشيط)، 2017.

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 181 مديرة من جميع مديرات مدارس التعليم العام التابعة لمكتب التربية والتعليم في منطقة عسير، نظرا لصغر حجم المجتمع تم استهدافه كله كعينة للدراسة بأسلوب عينة الحصر الشامل.

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة، أعدت اعتمادا على عدد من الدراسات السابقة كما استخدمت مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس البنود المختلفة.

أهم نتائج الدراسة:

- بلغ المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري المتاح لمديرات المدارس درجة متوسطة.
- جاءت مستويات تمتع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط بالمهارات الإدارية مرتفعة وعلى النحو التالي مرتبة حسب المتوسط الحسابي العام لها (مهارة تكوين فرق العمل مهارة القيادة، مهارة اتخاذ القرار، مهارة الاتصال الفعال).
- جاءت أبرز معوقات التمكين الإداري في المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة:
- عدم وجود تبادل حر للمعلومات وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري في المرتبة الثانية.
- طموح المديرات المنخفض وعدم وجود تدريباً على اتخاذ القرار وأداء المديرات المنخفض.

2- دراسة علياء فرج، وداد شرعبي

- عنوان الدراسة:** دور التعليم الجامعي في تمكين المرأة السعودية في ضوء استراتيجية التنمية 2030 من وجهة نظر طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية، 2020.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثتان عن المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 600 طالبة من طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية.
- أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثتان على الاستبانة من تصميمهما، تكونت من 47 فقرة موزعة على 5 أبعاد رئيسية.

أهم نتائج الدراسة:

- للتعليم الجامعي من وجهة نظر الطالبات دورا في تحقيق إستراتيجية التنمية 2030 في التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة السعودية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الطالبات تعزى لمتغير الفرقة الدراسية.
- عدم وجود فروق من وجهات نظر الطالبات وفقا لمتغير المسار في جميع أنواع التمكين عدا التمكين المؤسسي فقد جاء لصالح المسار الأدبي.
- عدم وجود فروق من وجهات نظر الطالبات طبقا لمتغير الفرع في فروع (الخرج والسليل ووادي الدواسر) بينما أظهرت فروق في فرعي (الدلم والحوطة).
- أكدت الدراسة على أهمية دور التعليم الجامعي في تحقيق إستراتيجية التنمية 2030 وتمكين المرأة السعودية، وفي تعريف الطالبات بأهمية المشاركة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

3-دراسة منور عدنان نجم :

- عنوان الدراسة:** دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية، دراسة تحليلية للخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها، غزة، 2013
- منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 10 مؤسسات تعمل في مجال تمكين المرأة لثلاث سنوات مضت (2009.2011).

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية، وأسلوب تحليل المحتوى لبرامج وأنشطة المؤسسات المعنية بالدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- تفاوتت معايير تمكين المرأة ومؤشراتها في وثائق المؤسسات التنموية ف جاء ترتيبها تنازليا التمكين الاجتماعي، التمكين التعليمي، التمكين الاقتصادي، التمكين السياسي التمكين الصحي.

- لا تختلف نسبة التباين في معايير تمكين المرأة باختلاف نوع المؤسسة (حكومية، أهلية) وكذلك نوع الوثيقة (الخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية للمؤسسات التنموية).

4- دراسة صباح حبيطوش

عنوان الدراسة: التمكين السياسي للمرأة العربية ودوره في تحقيق التنمية السياسية، 2015/2014.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، إضافة إلى المنهج الوصفي والمنهج التاريخي.

عينة الدراسة: دراسة نظرية.

أداة الدراسة: دراسة نظرية.

أهم نتائج الدراسة:

- اتخذت المنطقة العربية جملة من التدابير القانونية والسياسية بهدف النهوض بالمرأة وإشراكها سياسيا، اقتصاديا واجتماعيا في سبيل تحقيق التنمية بصفة عامة والتنمية السياسية بصفة خاصة، وذلك بمشاركة المرأة في صنع تنفيذ القرارات السياسية والاجتماعية.

- معظم المجتمعات العربية ترى في التمكين السياسي والاجتماعي للمرأة ترفاً وانجازاً يعتبر مضيعة للوقت خاصة في ظل مجتمعات تسيطر عليها النظرة الأبوية والموروث الاجتماعي الثقافي المتسلط، إضافة إلى أمنية المرأة في هذه المجتمعات.
- لا تكفي المساواة على أساس النوع الاجتماعي لتحقيق التنمية وتجسيد فكرة التمكين للمرأة على أرض الواقع، خاصة في الدول العربية ومع كثرة المعوقات والتحديات التي وقفت ومازالت عقبة في وجه مساعي تمكين المرأة اجتماعياً وسياسياً.
- محاولة معظم الدول العربية إجراء إصلاحات سياسية للنهوض بالمرأة، لم تعطي نتيجة .
- التمكين السياسي الموجود في الدول العربية حالياً خاصة في الجانب السياسي هو تمثيل شكلي فقط وعلى يقوم على أساس الكفاءات.
- بعض الدول العربية مازالت لم تصادق على الاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان بصفة عامة وحقوق النساء بصفة خاصة، وفي ظل هذا الوضع كيف للتنمية أن تتحقق. بمفهومها الشامل، كما أنه نظام الحصة (كوتا) نظام غير عادل ومجحف في حق المرأة.
- وجود علاقة متشابكة بين مشاركة المرأة في الحياة السياسية وترسيخ فكرة الديمقراطية التشاركية، وفكرة التنمية والتنمية السياسية الخاصة.

5- دراسة محمود الكردي، محمود عديرة

عنوان الدراسة: واقع تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية، 2014.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخراج البيانات اللازمة وتحليلها من التعداد العام للسكان والمساكن لعام 2004، والتقارير الوطني الأول 2008، والمجموعة الإحصائية 2010.

عينة الدراسة: دراسة نظرية

أداة الدراسة: دراسة نظرية

أهم نتائج الدراسة:

- انخراط المرأة في قوة العمل مرتبط ببدورها التقليدي أي في الأعمال الزراعية والخدمية.
- تمكنت المرأة السورية من الوصول إلى أعلى المناصب في الدولة فقد شغلت منصب نائب رئيس الجمهورية.
- مساهمة المرأة في الحكومة والمجالس المحلية منخفضة.
- شهد المستوى الصحي للمرأة السورية تطورا كبيرا ورعاية أوسع فقد انخفضت نسبة وفيات الأمهات والأطفال وارتفعت نسبة الإناث اللاتي ولدن تحت إشراف متخصصين.

6- دراسة نور الديراوي:

عنوان الدراسة: دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية (من وجهة نظر الإدارة العليا في وزارات قطاع غزة)، 2014.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 292 موظف وموظفة من الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة من تصميمها، تكونت من 47 فقرة موزعة على خمس مجالات.

أهم نتائج الدراسة:

- كل من قانون الخدمة المدنية ولجان التوظيف العام وثقافة الديوان بالنسبة للجنس ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا.

- المعوقات الشخصية مثل ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بنفسها وغيرها تعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

كما توصلت الباحثة إلى عدة توصيات أهمها:

- أن يتبنى الديوان خطة شاملة بمشاركة جميع الوزارات تقوم على برامج مدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، والعمل على تذليل العقبات التي قد تواجهها.

- تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم الإدارية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا لزيادة فرص تقدمهم لمناصب قيادية عليا.

7- دراسة إيمان القحطاني

عنوان الدراسة: اتجاهات الأكاديميات السعوديات نحو قضية تمكين المرأة في جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، 2016.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: تكونت من 87 من الأكاديميات السعوديات العاملات في جامعة أم القرى بالزاهر، مكة المكرمة.

أداة الدراسة: استمارة استبيان

أهم نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج البحث إلى أن مفهوم التمكين من وجهة نظر الأكاديميات تمثل في أن التمكين إستراتيجية محورية لتحقيق التنمية بالاستفادة من قدرات كل أفراد المجتمع بما فيهم المرأة، وزيادة قدرتها في التعامل مع مشكلاتها وتعزيز قدرة المرأة ودخولها سوق العمل.

- أكدت نتائج البحث الحالي وفق وجهة نظر الأكاديميات أن المجالات الأكثر إتاحة في الوقت الحالي لتمكين المرأة تتمثل في التمكين التعليمي والتمكين الذاتي والتمكين الاقتصادي والتمكين الاجتماعي والتمكين الوظيفي والتمكين النفسي والتمكين الصحي والتمكين القانوني والتمكين الديني.

- أشارت نتائج البحث الحالي أن متطلبات لتمكين المرأة السعودية وفق وجهة نظر الأكاديميات تتمثل في متطلبات مجتمعية ومتطلبات تشريعية ومتطلبات سياسية ومتطلبات اجتماعية ومتطلبات اقتصادية ومتطلبات دينية.

- أشارت نتائج البحث الحالي أن العوامل الأكثر تأثيراً التي تعوق تمكين المرأة السعودية وفق وجهة نظر الأكاديميات، تتمثل في التقاليد الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية وعدم تقبل الرجال للمرأة بالقيام بدور في الحياة العامة.

- وجود بعض الآراء التي ترى عدم أهمية قضية تمكين المرأة، كذلك تعدد الأدوار الاجتماعية التي تقوم بها المرأة داخل الأسرة، كذلك النسبة العالية لبطالة النساء.

8- دراسة هيثم العطار:

عنوان الدراسة: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)، 2011-2012.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 200 عامل من جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل من جميع أفراد المجتمع.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة:

- يوافق أفراد العينة على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، حيث درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر على محور التمكين الإداري.

- درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

- أوصت الدراسة لكنتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

9- دراسة أحمد الرقب:

عنوان الدراسة: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2010.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 567 من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).

أداة الدراسة: استخدم الباحث الإستبانة من إعدادة.

أهم نتائج الدراسة:

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجات متفاوتة كبيرة وأخرى متوسطة.
 - سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
 - توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).
- ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين.
- الاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

10- دراسة فاتن الملفوح:

عنوان الدراسة: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، 2016.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 320 موظفا في الجامعة الإسلامية.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة المقابلة و الاستبانة من إعدادها.

أهم نتائج الدراسة:

- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي

64.87% وفق آراء المبحوثين.

- تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط

حسابي نسبي 72.56% وفق آراء المبحوثين.

- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف

الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر استحداث نماذج

لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقا ومتابعة تنفيذها وصولا لمستوى أعلى من التمكين

الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الإستراتيجية

- منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم من خلال

إضفاء المزيد من المرونة على إجراءات العمل.

11- دراسة محمد عليان البشتي

عنوان الدراسة: التمكين المهني لدى الطلبة المعلمين بجامعة محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء تجارب بعض الدول، 2015 .

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 326 طالب وطالبة من الطلبة المعلمين في جامعتي الأزهر والأقصى في محافظات غزة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الإستبانة من تصميمه، تتكون من 62 فقرة موزعة على مجالين

أهم نتائج الدراسة:

- حصلت فقرات (مجال التمكين المهني لاستخدام الحاسوب) من قبل الأفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي يساوي (3.52) والوزن النسبي يساوي (70.3%).

- حصلت فقرات مجال التمكين المهني لاستخدام شبكة الانترنت من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي يساوي (3.55) والوزن النسبي يساوي (71%).

- حصلت جميع فقرات مجالات الاستبانة من قبل عينة الدراسة على متوسط حسابي يساوي (3.53) والوزن النسبي يساوي (70.65%).

- لا يوجد فروق في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول التمكين المهني لدى الطلبة المعلمين بجامعة (الأزهر والأقصى) لاستخدام المستحدثات التكنولوجية تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، التخصص).

- توجد فروق تعزى لمتغير (التقدير الجامعي) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة لصالح التقدير جيد جدا والتقدير ممتاز.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Anjali Vyas 2018)

عنوان الدراسة: أثر تنمية المهارات على تمكين المرأة، 2018.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: دراسة نظرية.

أدوات الدراسة: دراسة نظرية.

أهم نتائج الدراسة:

- استحوذت غالبية النساء على سوق صناعة الملابس، والتطريز وصالونات التجميل.
 - زيادة عمالة المرأة في القطاع المنظم بنسبة 12%.
 - أدى تطوير المهارات إلى زيادة عدد رائدات الأعمال في البلاد، ساعدهم على التحول من العمل اليدوي إلى الوظائف المكتبية.
 - لا تزال المرأة تواجه مشاكل بعد اكتساب المهارات المناسبة حتى بعد التدريب المناسب.
 - ليس من السهل عليهم الحصول على وظيفة وذلك بسبب التنافس الشديد على التحيز بين الجنسين، وقضايا الأسرة وساعات العمل الطويلة، والزواج المبكر والبروتوكولات التقليدية حتى بعد حصولهم على وظيفة يحصل الكثير من النساء على أجر قليل مقارنة بالذكور.
- هناك اقتراحات لتحسين الوضع نذكر منها:

- هناك حاجة لتحسين السياسات الخاصة بالنساء من خلال توفير المزيد من المقاعد لهن .
- يمكن استخدام المنصات الرقمية لتمكين المرأة.
- هناك حاجة لتطوير سياسات التدريب من منظور النوع الاجتماعي مع فهم التقاليد والعادات المحلية.

التوسع في معاهد التدريب في المناطق النائية مع توفير فرص عمل مستدامة تطوير، ومن بين المهارات التي يجب على معاهد التدريب نقلها لتمكين المرأة هي: مهارات الاتصال، تسميات الأعمال، تطوير اللغة، تنمية الشخصية، مهارات القيادة، مهارات الإدارة مهارات ريادة الأعمال، مهارات المحاسبة والحاسوب الأساسية.

ثالثا- التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمكنت الطالبة من التعرف على متغيرات دراستها وأهم ما يتعلق بها من إجراءات تخص مفاهيمها وأهدافها ونتائجها والمناهج المعتمد عليها ،كما تبين للطالبة اهتمام الأدبيات الأجنبية أكثر بموضوعي التمكين والمهارات المرنة(الناعمة) منه في الأدبيات العربية وربما يرجع ذلك إلى سيادة بيئة العمل التقليدية والخوف من التجديد والتغير في بيئة العمل العربية ،وقد استفادت الطالبة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- **استثمار الدراسات السابقة في مجال المهارات المرنة:** استطاعت الطالبة من خلال الدراسات السابقة فهم المهارات المرنة وأهميتها بالنسبة للموارد البشرية عامة، وبالنسبة للمرأة كطرف مهم من الموارد البشرية تحتاج إلى مهارات أساسية في بيئة العمل.

- **استثمار الدراسات السابقة في مجال تمكين المرأة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح إجماعهم على أهمية التمكين في المنظمات كمفهوم إداري جديد، وتم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة ، فهناك دراسات عربية تناولت التمكين من وجهة نظر نفسية (التمكين النفسي) ، أو هيكلية وسلوكية(التمكين الإداري)،ونادرا ما تم التطرق

إلى دراسة التمكين من منظوره النفسي والإداري معاً، والعلاقة بينهما، فأغلب الدراسات السابقة ركزت على دراسة التمكين عامة في بيئة العمل.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال منهج الدراسة: من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات المرنة استطاعت الباحثة تحديد المنهج الذي يلائم موضوع الدراسة.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال الأساليب الإحصائية: من خلال الدراسات السابقة استطاعت الباحثة التعرف على أكثر الأساليب الإحصائية التي من الممكن اعتمادها والتي تخدم دراستها وطبيعة فرضياتها.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال عينة الدراسة: من خلال الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة تبين لها ضرورة المهارات المرنة لجميع أفراد المجتمع في العمل (طلبة وموظفين، نساء ورجال).

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل.

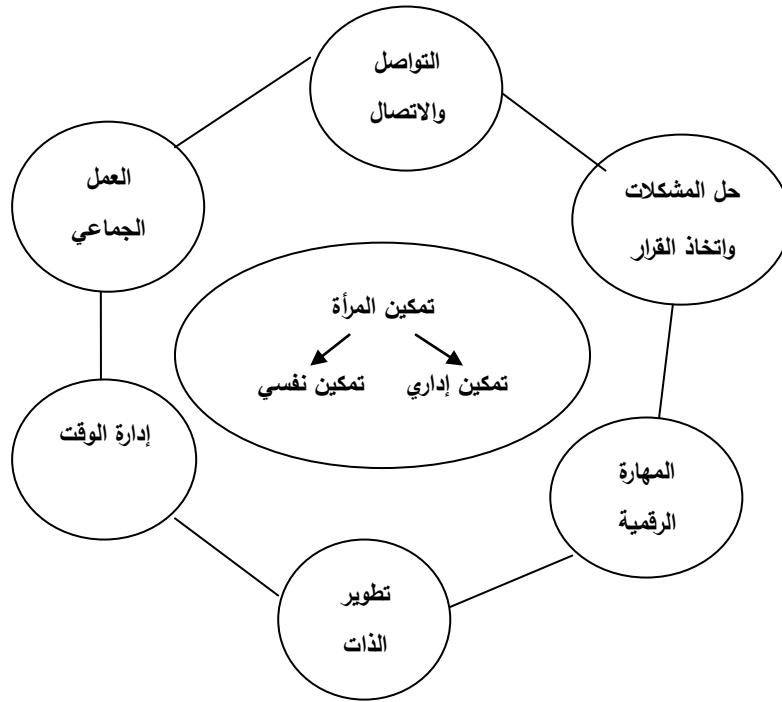
❖ مدخل نظري للدراسة

8- تناول متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: تمكين المرأة في العمل.
- المتغير المستقل: بناء على عملية جرد لأهم المهارات المرنة التي تكرر ذكرها من قبل أصحاب العمل في الدراسات السابقة تم اختيار المهارات المرنة التالية كمتغيرات مستقلة:

- مهارة التواصل والاتصال.
- العمل الجماعي.
- حل المشكلات واتخاذ القرار.

- إدارة الوقت.
- المهارة الرقمية.
- تطوير الذات.



الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة

المصدر: جرد للطالبة من خلال الاطلاع على المصادر

8- 1 المهارات المرنة: نظرا للأهمية التي يوليها المعنيون بشؤون إدارة العمل، والمختصون بهذا المجال، والمهتمين بأساليب الإدارة الحديثة، والداعين بضرورة توظيف المهارات المرنة أكثر من أي وقت مضى لمواكبة التطور والتغير المستمر في بيئة العمل، كان لزاما البحث بشكل أساسي حول تلك المهارات لأنها أصبحت محورية في تحديد عوامل نجاح الأعمال ودورها البارز في النهوض بالأفراد والمؤسسات، وفي هذا العنصر سوف نتطرق للمهارات المرنة وأهم ما يتعلق بها.

أولاً: مفهوم المهارات المرنة وأهم ما يتعلق بالمصطلح

1- مفهوم المهارة:

-لغة: ذكر ابن منظور على لسان العرب أن المهارة " الحذق في الشيء والماهر الحاذق بكل عمل، ويقال: مهرت بهذا الأمر امهر به مهارة أي صرت به حاذقاً". (الأنصاري، 1414، ص 185).

كما ورد في الحديث الشريف قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((مثل الماهر بالقرآن مثل السفرة)).

-اصطلاحاً: تعددت تعريف المهارة ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرفها(رمضان شبير، 2016) بأنها"قدرة الفرد على أداء العمل بدقة و إتقان من خلال مجموعة من المعارف والخبرات التي يمتلكها في الوقت المحدد."(شبير ، 2016، ص13) تعرف المهارة بأنها " الأداء المتميز ذو المستوى الرفيع في كافة مجالات الحياة وهو بذلك يشمل كافة الأداءات الناجحة للتوصل إلى أهداف سبق تحديدها شريطة أن يتميز هذا الأداء بالدقة والإتقان ".(علاوي ، 1999 ، ص 110)

المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب .(السلمي، 1999 ،ص24)

كما عرفها (الرشيدي، 2007) بأنها "قدرة الإنسان على تنفيذ أي إجراء خاص به في أي مجال بشري وبصورة تخدم هدفه وتقربه من الصورة المثالية التي تعني استغلال كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف" (الرشيدي، 2007 ،ص5)

كما عرفها (بن شريك، مني، 2017) بأنها "القدرة على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول". (بن شريك، مني، 2017، ص 211).

وقد عرفها (الخطيب، 2000) بأنها " قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول". (الخطيب، 2000، ص 37).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المهارة بأنها " قدرة الفرد على الأداء المتميز بالدقة والسرعة والإتقان في العمل بأقل جهد مبذول (جسدي أو عقلي).

2- مكونات المهارة: ذكر أبو حطب وصادق (1996) الجوانب التي يتم تكوين المهارة منها وهي :

2-1- الجانب العقلي (المعرفي) للمهارة: تعد المهارة باعتبارها نوعاً من أنواع التعلم، وهي تتطلب جوانب معرفية وعمليات عقلية، فأول مستويات تعلم المهارة هو الأعداد لتعلمها، فالمهارة لا تعتبر نشاطاً حركياً فحسب بل إن لها جانباً معرفياً عقلياً.

2-2- الجانب الأدائي (السلوكي) في المهارة: المهارة باعتبارها نوعاً من أنواع التعلم لا تظهر إلا من خلال الأداء، وهو ما يصدر عن الفرد من أفعال سلوكية قابلة للملاحظة، وللأداء مستويات تعرف بمستويات الأداء

2-3- الجانب الوجداني (الانفعالي) في المهارة: ويتصل هذا الجانب بالإحساس والانفعال، وهو يعد من أهم مواجهات السلوك الإنساني، وهذا الجانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الجانب المعرفي، والجانب الأدائي، وهو قابل للتنمية والتغيير. (الزهراني، 2010، ص 50).

3- الفرق بين المهارة وبعض المفاهيم الأخرى:

-الفرق بين المهارة والموهبة: يمكن التمييز بين المهارة والموهبة بأن الأولى مكتسبة تنمو وتتطور بالتدريب والتعلم المستمر، بينما الثانية وهي الموهبة فإن الفرد يكون مزودا بها وما عليه سوى اكتشافها والمحافظة عليها والعمل على تنميتها وتطويرها، وهي محرك أساسي للمهارة إذ تعتبر اللبنة الأولى لها، فالفرد الموهوب باستطاعته إتقان مجموعة من المهارات التي تتوافق وموهبته، ولا يجد في ذلك صعوبة على عكس الفرد غير الموهوب، وهي بذلك أي الموهبة مكتملة للمهارة ومسهلة لعملية تعلمها واكتسابها.(بن شريك، مني، مرجع سابق، ص212).

- الفرق بين المهارة والقدرة: يرى (مرسي، 2001) بأن المهارة هي: "أداء العمل بسرعة ودقة، وهذا يختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه".(مرسي، 2001، ص11).

- الفرق بين المهارة والكفاءة: المهارة جزء من الكفاءة، إذ يعتبر الأفراد أصحاب المهارات من بين الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تسعى المنظمة إلى استقطابهم والمحافظة عليهم .(بن شريك، مني، مرجع سابق، ص212).

4-أنواع المهارات: هناك مجموعة من التقسيمات التي تناولت المهارات، وقد تنوعت التقسيمات تبعا للنشاطات الإنسانية بين من يقسمها إلى حركية ولغوية، أو خاصة وعامة، أو يدوية وعقلية، وغيرها من التقسيمات، إلا أن هناك تقسيما آخر ذكره مجموعة من المؤلفين ألا وهو تقسيم المهارات من حيث كونها مهارات صلبة و مهارات مرنة (ناعمة)، واعتبارها جميعها مهارات اجتماعية نفسية.(منى، 2018، ص 66 ص67).

4-1-المهارات الصلبة: عندما يستخدم الأفراد مصطلح المهارات الصعبة(الصلبة)، فإنهم عادة ما يشيرون إلى تعريف المهارة على النحو المحدد في قاموس House Random :

القدرة، التي تأتي من المعرفة، والممارسة، والاستعداد، للقيام بشيء جيد، والتميز في الأداء أو وظيفة تتطلب مهارة يدوية أو تدريباً خاصاً يتمتع فيه الشخص بالكفاءة والخبرة. (Robles، 2012، p456).

جاء في دراسة (2012)، (Robles) أن "المهارات الصعبة (الصلبة) هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل."

كما عرفت المهارات الصلبة بأنها تلك المهارات التخصصية و الاحترافية، التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي مثل البرمجيات والكمبيوتر، والمحاسبة وغيرها من التخصصات. (قويدر، 2017، ص20).

فهي تلك المهارات المحددة، قابلة للتعليم ويمكن تعريفها وقياسها، والمهارات الصلبة تشمل مهارات العمل مثل الطباعة، والكتابة، والرياضيات، والقراءة، والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي، (حجاج، 2014، ص12).

4-2- المهارات المرنة (الناعمة): هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت المهارات المرنة نذكر منها:

عرفها (المني، 2018) المهارات المرنة بأنها "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول". (مني، مرجع سابق، ص 69).

كما عرفتھا (أريج محمد، 2017) بأنها " تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت واتخاذ القرار) مما يعزز توجه الموظف نحو الأداء المميز. (قويدر، مرجع سابق، ص 19).

ويرى مارسيل روبليس بأنها "المهارات الغير ملموسة، وغير الفنية، والمتعلقة بالشخصية التي تحدد نقاط القوة لدى المرء كقائد ومسير ووسيط ومفاوض، فهي سمات شخصية تعزز تفاعلات الشخص وأدائه الوظيفي وآفاقه المهنية". (M. Robles، 2012، p457.)

فها (رمضان شبير، 2016) بأنها " فن التعامل مع الآخرين بصورة لائقة ،وهي سمات وقدرات شخصية يتمكن من خلالها الفرد توصيل أفكاره بصورة حضارية والارتقاء بشخصيته". وأنها "تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت والقيادة، العمل ضمن فريق والتخطيط والتفاوض واتخاذ القرارات وحل المشكلات). (شبير، 2016، ص 14 ص 15).

وترى (علا حجاج، 2014) بأنها "سمات و قدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفز الأفاق الوظيفية". (حجاج، مرجع سابق، ص 12)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المهارات المرنة هي " سمات وقدرات شخصية قد تكون مكتسبة، تمكن الفرد(المرأة) من القيام بعمل ما(جسدي أم عقلي)، أو تعلمه بدقة وسرعة وإتقان وبأقل جهد.

4-2-1- الفرق بين المهارة المرنة (الناعمة) والمهارة الصلبة: المهارات الصلبة(الصعبة) هي المهارات القابلة للقياس المكتسبة من خلال التدريب والتعليم والممارسة. إنها القدرات اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة محددة. ما المهارات المرنة(الناعمة) والشخصية هي المهارات السلوكية والشخصية التي تتعلق بمدى فعالية تفاعل الناس مع الآخرين والتعامل مع المواقف. (**تعريف المهارات الشخصية** (investopedia.com))

- الترويج بين مصطلحي المرنة والناعمة: يرى (مني، 2018) من خلال الاطلاع على المعنى اللغوي لكل من مصطلحي (المرنة- الناعمة)، ومن خلال الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع فقد اعتمد الباحثون على مصطلح (Soft) وهو أقرب من حيث الترجمة إلى مصطلح الناعمة ويقصدون بذلك قدرة الفرد على التكيف مع المواقف المختلفة في حين مصطلح الناعمة في اللغة العربية ليس له أي علاقة بالسلوك الإنساني، إذ هو أقرب للماديات منه للسلوك، تقول مثلا: ملابس ناعم إذا ما كان أملس الملمس، وقد يتعلق الأمر بترف العيش والسعة في قولك: عيشة ناعمة أي منعمة ومرفهة، أما لو جئنا لمصطلح المرنة في اللغة العربية فإننا نجد أقرب إلى السلوك الإنساني، حيث يمكن وصف هذا الأخير (السلوك) بالمرونة.

فالاتتماد على مصطلح المرنة بدل الناعمة وذلك لعلاقتها الوثيقة بالسلوك الإنساني الذي يتصف بالمرونة، والمهارات تعتبر الأصل والمعين للأفراد على تكيفهم مع المواقف التي يتعرضون لها خلال تأدية مهامهم ووظائفهم. (مني، مرجع سابق، ص 69 ص 70).

4-2-2- أهمية المهارات المرنة: المهارات المرنة هي سمات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين التي تميز علاقات الشخص مع الآخرين في مكان العمل، ومدى تفاعله وتعامله مع الآخرين أمر بالغ الأهمية للنجاح الوظيفي. تتطور الثقة من خلال التفاعلات والعلاقات الإيجابية، وتزداد الإنتاجية في البيئات التي تزدهر فيها المهارات الشخصية.

- في سوق العمل التنافسي، غالبا ما يرى الموظفون الذين يثبتون أن لديهم مزيجا جيدا من المهارات الصلبة والناعمة طلبا أكبر على خدماتهم.

- يبحث أصحاب العمل عن توازن بين المهارات الصعبة والمهارات الشخصية عند اتخاذ قرارات التوظيف. على سبيل المثال، يقدر أصحاب العمل المهرة الذين لديهم سجل حافل في إنجاز الوظائف في الوقت المحدد.

- يقدر أصحاب العمل أيضا العمال الذين يتمتعون بمهارات اتصال قوية وفهم قوي لمنتجات الشركة وخدماتها. عند التواصل مع العملاء المحتملين، يمكن للعاملين ذوي المهارات الشخصية تجميع عروض تقديمية مقنعة حتى لو لم تكن وظيفتهم المحددة في المبيعات أو التسويق.

- مهارة مرنة (ناعمة) أخرى قيمة هي القدرة على تدريب زملاء العمل على مهام جديدة.

- غالبًا ما يكون قادة الشركات أكثر فاعلية عندما تكون لديهم مهارات شخصية قوية. على سبيل المثال، من المتوقع أن يتمتع القادة بقدرات تحدث جيدة، لكن القادة الجيدين يجيدون أيضًا الاستماع إلى العمال والقادة الآخرين في مجالاتهم.

- التفاوض هو جزء كبير من المهمة للعديد من قادة الشركات. عند التفاوض مع الموظفين أو العملاء أو الشركاء، يحتاج القادة إلى أن يكونوا ماهرين في البقاء مراعيين لما يريده الآخرون مع الاستمرار في التركيز على الضغط من أجل ما يريدون. يحتاج القادة الجيدين أيضًا إلى معرفة كيفية جعل عملهم أكثر كفاءة من خلال تفويض المهام بشكل استراتيجي إلى العمال [Soft Skills Definition \(investopedia.com\)](http://investopedia.com).

إن المهارات الناعمة من أهم العوامل التي تلزم لنجاح الشخص في عمله، في الواقع إن ضعف المهارات المرنة يعد سببا في فصل الموظف من عمله أكثر من ضعف المهارات الصلبة (Lawrence، 1998،.p25)

4-2-3-اكتساب المهارات المرنة (الناعمة): يصعب تدريس المهارات المرنة بشكل عام وخصوصا في قاعات الدراسة. كما أن السمات الشخصية والسلوكيات في العمل والصفات الفردية يصعب تقييمها للغاية، بينما يرى آخرون أن الفصول والقاعات الدراسية هو أساس التعلم المثالي، حيث يمكن للمرء أن يمارس طرق بديلة للتعلم مع الناس، وتيسير التعلم ونقد المعرفة بتفاعلية. إن تدريس المهارات المرنة(الناعمة) بجانب المهارات الصلبة يدل على أن

أساتذة الجامعات يتناولون الشخص ككيان كامل حيث أن اكتساب المهارات المرنة مهم جدا لنجاح الشخص في عمله وباقي أمور حياته بقدر أهمية المهارات الصلبة، والمهارة لا تكتب لفظيا، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد فاكتساب المهارات يتم عن طريق الدراسة، والمعرفة، والفهم ثم التدريب على ممارستها ثم التثبيت لها، إن استشعار أهمية المهارات المرنة والدور الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات التعليمية لإكساب المتعلمين لها يبدو جليا في العديد من التقارير والدراسات الصادرة من المؤسسات ومراكز الدراسات، فقد بينت الدراسة التي تمت من قبل مؤسسة يونج "Enterprise Young" وشملت مؤسسات كبيرة، إلى افتقار من تتم مقابلتهم للمهارات الوظيفية التي تأتي المهارات المرنة داخل المكتب وبيئة العمل في مقدمتها مما حدا بهذه المؤسسات إلى البحث عن كفاءات أجنبية أو إنشاء فروع لمؤسساتهم في الخارج للخروج من هذه المشكلة وإيجاد الحل لها، وترجع المؤسسة السبب في نقص كفاءة الخريجين إلى التركيز المكثف لمؤسسات التعليم على المهارات الأكاديمية والاختبارات، مما يقلل من احتمالية تخريج كفاءات تتمتع بالمهارات المطلوبة للتوظيف. (شبير، مرجع سابق، ص 21 ص 22).

ويرى آخرون أن المهارات المرنة ممكن أن يتم تدريسها أو اكتسابها حتى لو لم تكن صفة يمتلكها الإنسان، وذلك عن طريقين الأول: الحصول على تدريب رسمي في المهارات المرنة (الناعمة) من اتصال وتواصل وتفاوض وتشبيك.....الخ من المهارات المرنة عن طريق مدرب محترف والحصول على شهادة معتمدة، أما الطريق الثاني: فهو عن طريق التدريب الذاتي وهو أن يقوم الإنسان بتطوير نفسه بنفسه فمثال لتطوير مهارة الاتصال والتواصل يبدأ بالتواصل الفعال مع مجموعة صغيرة من حوله من أقارب أو جيران أو معارف ومن ثم يطورها بالممارسة شيئا فشيئا. (حجاج، مرجع سابق، ص 15).

- كما أن هناك مشاكل لازالت تواجه المرأة الماهرة حتى بعد اكتساب المهارات المناسبة وبعد التدريب المناسب، ليس من السهل عليهم الحصول على وظيفة للأسباب التالية:

- تنافس شديد على التحيز بين الجنسين وقضايا الأسرة وساعات العمل الطويلة.
- الزواج المبكر والبروتوكولات التقليدية، لا تسمح لهم بالوقوف بشكل مستقل في المسار المهني.

حتى بعد الحصول على وظيفة، يحصل كثير من النساء على أجر أقل مقارنة بالذكور إلى جانب ذلك، أصبحت سلامة المرأة مرة أخرى قضية مستمرة تعيد المرأة إلى الوراء. (Anjali Vyas2018،p10)

- **ويوجد هناك بعض المهارات التي يجب على معاهد التدريب نقلها إلى تمكين المرأة هي:**
- مهارات الاتصال، تسميات الأعمال، تطوير اللغة، تنمية الشخصية مهارات القيادة مهارات الإدارة، مهارات ريادة الأعمال، مهارات المحاسبة الأساسية، مهارات الحاسوب الأساسية (Anjali Vyas2018،p9).

4-2-4- تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية: إن المهارات المرنة كغيرها من الصفات للموارد البشرية لا بد لها من التتبع والتنمية وإلا ضمرت وصارت بلا فائدة لصاحبها، والتنمية تمنح الفرص للأفراد لصقل مهاراتهم وزيادة حظوظهم في التوظيف، وتسعى المنظمات الحديثة إلى تنمية أفرادها وإعدادهم لتأدية أعمالهم، وقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وأن غياب برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية وما يتعلق بها من مهارات مرنة من شأنه أن ينعكس بالسلب على المنظمات، (مني، مرجع سابق، ص70)

- **تنمية المهارات للمرأة:** أظهرت المرأة قدرتها على تنمية المجتمع، وبالتالي من المهم أن تكون المرأة جزءاً من تنمية المهارات، تشارك النساء الآن في مجالات مختلفة مثل التعليم والفن والثقافة وقطاع الخدمات والرياضة والسياسة والإعلام والعلوم والتكنولوجيا. إنهم

يشكلون جزءا كبيرا من القوة العاملة لكن نسبة النساء العاملات في إجمالي قوة العمل أخذت في الانخفاض.

كما يعمل عدد كبير منهم في القطاعات غير الرسمية. وهذا يمثل نقص فرص العمل والمهارات للقوى العاملة النسائية. (Anjali Vyas2018،p9).

كما جاء في بعض الدراسات الأجنبية مايلي:

لاحظت أوني وجيمول وأوما (2004) أن هناك حاجة ليس فقط لإحداث تغيير في مكانة وصورة المرأة ولكن أيضا في موقف المجتمع اتجاهها. هناك طلب لخلق الوعي بين النساء الريفيات العاطلات عن العمل لاكتساب الثقة بالنفس واحترام الذات.

خلص (Hazarika Dhruba2011) إلى أن المرأة هي مستقبل تنمية البلاد. سيكون تمكين المرأة هو النهج الصحيح للنمو في هذا العالم التنافسي.

اقترح (Lokhandha & Vijaya2013) أن تطوير المهارات سيعزز تمكين المرأة بإنتاجية وأرباح عالية. المهارات تؤدي إلى الثقة بينهم ليكونوا أكثر ابتكارا.

خلصت (Praveen Kittur2014) إلى أنه من أجل تشجيع ريادة الأعمال للمرأة، تم

تقديم دورة تدريبية خاصة (Anjali Vyas2018،p10).

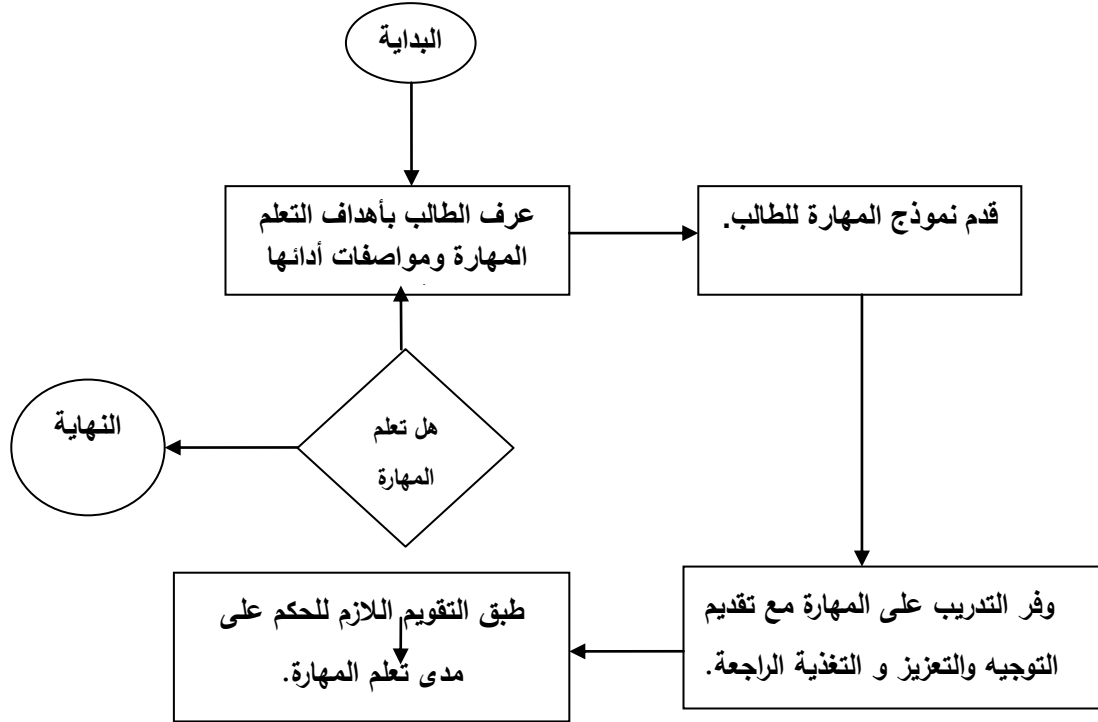
5-مراحل تعلم المهارة: ذكر صديق (1992) ثلاث مراحل أساسية في تعلم المهارة وهي:

5-1-المرحلة المعرفية: وفيها يحاول الطالب فهم المهمة ومتطلباتها، وذلك بمعرفة خصائص وشروط أدائها والتفكير في مكوناتها، وينبغي على المعلم في هذه المرحلة المبكرة من مراحل تعلم المهارة أن يساعد الطالب على تحديد الأجزاء، أو الاستجابات الفرعية المكونة للمهارة موضوع التعلم، وتوجيهه إلى الطرق التي تؤدي إلى السلوك الحركي الصحيح بأن يوفر له الفرص لممارسة كل جزء من أجزاء المهارة على حدة في الوقت المناسب، وأن يزوده بالتفصيلات الدقيقة المطلوبة للمهارة.

5-2- المرحلة الارتباطية: وفيها ترتبط الاستجابات الجزئية عند الطالب بحيث تشكل سلسلة استجابة واحدة ومتكاملة، ويجب على المعلم في هذه المرحلة أن يحث الطالب على التفكير في أداء المهارة ككل وليس كل جزء من أجزائها على حدة، وذلك من أجل الوصول إلى أداء حركي ماهر يتصف بثبات المعدل، كما أن الفترة الزمنية التي يستغرق فيها تعلم المهارة في المرحلة الارتباطية تكون أطول من الفترة المستغرقة في المرحلة المعرفية. (الزهراني، 2010، ص52)

3-5- المرحلة الاستقلالية: وهي تمثل المرحلة الأخيرة في تعلم المهارة، وفيها يستطيع الطالب أداء المهارة المكتسبة بمستوى إتقان مقبول، حتى يصبح أداء المهارة بالنسبة للطالب غير إرادي أو تلقائي. (الزهراني، 2010، ص52)

ويوضح الشكل التالي نموذج تعلم المهارة وخطوات التعلم لأي مهارة:



شكل (2) نموذج الجزائر لتعليم المهارة

(الزهراني، مرجع نفسه، ص53)

6-تقويم تعلم المهارة: ما كانت المهارة هي الدقة والكفاءة في أداء العمل المطلوب فإن تقويمها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخطوات أداء المهارات الفرعية المرتبطة بالمهارات الرئيسية ويمكن قياس المهارة من جانبيين هم):

6-1- الجانب المعرفي للمهارة: ويتعلق بأداء جانب معرفي لكيفية الأداء وعناصره ومراحله، ثم قياس هذا الجانب لدى الطالب عن طريق اختبارات التحصيل المعرفي.

6-2- الجانب الأدائي للمهارة: يتم تعرف مستوى أداء المهارة عند التنفيذ العملي لها، ويتم قياس هذا الجانب عن طريق ملاحظة الأداء حيث تعد الملاحظة مورداً خصباً للحصول على المعلومات الحقيقية للسلوك، فهي تعتمد على المعيشة المباشرة لأشكال السلوك المطلوب أدائه. فعملية تقويم تعلم المهارة تعد من العمليات المهمة والأساسية للوقوف على درجة إتقان المهارات والتحكم فيها، كما أن المقاييس الأدائية تعد من الأنماط المهمة لقياس الجوانب الأدائية المرتبطة بالمهارات. (الزهراني، مرجع نفسه، ص53).

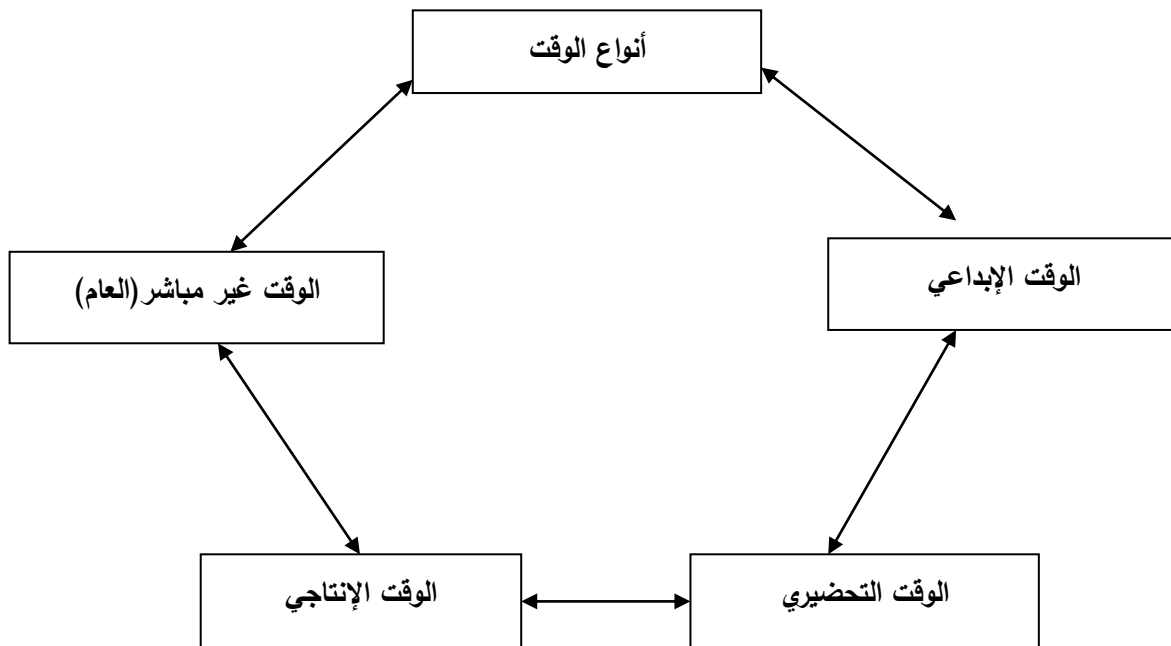
ثانياً: أهم المهارات المرنة التي تحتاجها المرأة في العمل: تناولت العديد من الدراسات مجموعة من المهارات التي يحتاجها العامل في العمل ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (مني، 2018) حيث ذكر أهم المهارات المرنة: (مهارة التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات واتخاذ القرار، إدارة الوقت، المهارة الرقمية، تطوير الذات)، وذكرت (علا حجاج، 2014) أهم المهارات التي تعتبر ضرورية في بيئة العمل (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض وإدارة الغضب)، أما (أريج قويدر، 2017) فذكرت المهارات التالية: (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، وذكر (صلاح شبير، 2016) المهارات التالية: (الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، التفاوض، اتخاذ القرارات وحل المشكلات)، وفي هذا الفصل واعتماداً على ما ذكر في الدراسات من

مهارات مهمة في بيئة العمل، سنتطرق إلى أهم المهارات التي تحتاجها المرأة في العمل لتمكينها وهي:

1- مهارة إدارة الوقت:

1-1- مفهوم الوقت: الوقت مورد محدد للغاية لا يمكن تعويضه إذا مضى وعليه فهو مورد زائل غير متجدد، ويمثل مالا لأن إستثماره بالشكل الملائم يزيد من قيمته وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح في حالة عدم القدرة على إستثماره في الإتجاه الصحيح. (العلاق، 2009، ص12).

1-2- أنواع الوقت: الوقت يقسم من وجهة نظر الفكر الإداري إلى أربع أنواع رئيسية ويوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (3) أنواع الوقت

المصدر: (قويدر، مرجع سابق، ص49)

1-3-1-مضيعات الوقت: وقد عرف ماكينزي (1991) مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنع من تحقيق الهدف بشكل فعال". وحصرها في 40 مضيعا للوقت، وهي شاملة لوظائف الإدارة السبع التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات وصنع القرارات. وقد صنفها وثيقة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002) (الصادرة بتاريخ 24 أكتوبر 2002) إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وجدولتها على النحو التالي:

1-3-1- في مجال التخطيط:

- عدم تحديد الأهداف الأولويات.
- السفر، والمواعيد وانتظار الطائرات.
- القيام بأكثر من عمل وقت واحد.
- تقديرات الوقت غير الواقعية.
- الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات
- التسرع وعدم الصبر.

1-3-2- في مجال التنظيم:

- خلط المسؤولية، والسلطة، وازدواجية الجهد.
- الأعمال الورقية، والقراءة، والروتين.
- عدم ملائمة المعدات، والتسهيلات المادي.
- سوء نظام الملفات، وازدحام طاولة المكتب.
- تعدد الرؤساء، وعدم التنظيم الشخصي.

1-3-3- في مجال التوظيف:

- المديرون غير المدربين، غير الأكفاء.
- التغيب، والتأخر، والاستقالات.
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- اتكالية الموظفين.

1-3-4- في مجال التوجيه:

- التفويض غير الفعال، والاشتراك في التفاصيل الروتينية.
- النقص في التنسيق، وفي العمل.
- نقص الدافع، واللامبالاة.

1-3-5- في مجال الاتصالات:

- الاجتماعات.
- حمى المذكرات الداخلية، والاتصالات الداخلية الزائدة.
- عدم الاتصالات.
- فقدان الإرشادات والاتصالات وعدم وضوحها.

1-3-6- في مجال صنع القرارات:

- التردد، والتأجيل.
- القرارات السريعة.
- طلب الحصول على كل المعلومات.

1-3-7- في مجال الرقابة:

- عدم استخدام "كلمة" لا في الوقت المناسب.
- المقاطعات الهاتفية، والزائرون المفاجئون.
- نقص الانضباط الذاتي، الرقابة الزائدة.
- ترك المهام دون إنجازها، وتقارير المتابعة.
- الضجيج والمؤثرات الصوتية الملهية.
- عدم وجود الأشخاص الذين تود مناقشتهم.
- فقدان المعايير، وغياب الرقابة. (محمود محمد، 2006، ص 14 ص 15).

1-4- مفهوم إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة، والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل لاستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف"، وإدارة الوقت هي "مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة. وإدارة الوقت هي "التخطيط الجيد لكيفية استثمار الوقت استثمارا جيدا يساعد على تحفيز أعلى معدل للإنتاجية في أقل وقت وبأقل جهد ممكن". (شبير، مرجع سابق، ص 30)

1-5- أهمية إدارة الوقت: تكمن أهمية الوقت في أنه المصدر الأنفس و الأندر بين المصادر المتاحة الأخرى و لكنه يختلف عنها بأنه لا يمكن تخزينه و لا شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله و كل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فإما أن نستثمره أو نضيعه، و الوقت يملكه الجميع بالتساوي و يندموا لفقدانه و بدون الوقت لا يمكن عمل شيء فهو وعاء لكل عمل كما و يعتبر الوقت مقياساً لعمل كما هو المال مقياساً

للسلع، و تكمن أهمية الوقت أيضا أنه محدد (24) ساعة في اليوم الواحد، وب(168) ساعة في الأسبوع أهمية الوقت أ في و ب(8760) ساعة في السنة الواحدة و أن أي جزء منه إذا مضى فقد مضى إلى الأبد و لا يمكن استرجاعه.

وتكمن أيضاً أهمية الوقت في كونه ذو علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد و المؤسسات والشركات في القطاع العام أو الخاص إذ يعتبر أحد أهم وابرز العناصر بالإضافة إلى التكلفة والجهد.

وتذكر أريج محمد عن عليان (2011) أن الإدارة الجيدة للوقت هي: "الإدارة السليمة والفعالة للموارد و الكوادر البشرية وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم و الارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته".

كما أن إدارة الوقت تساعد على:

- تحديد جيد و فعال وواضح و سليم . للاختصاصات لمنع التعارض و التضارب و التنازع في الاختصاصات

- تعميق واع و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع.

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري وزيادة الإحساس بالعاملين في المشروع.

- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن والوقت.

- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد.

- دافعية التحفيز.

- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب و بشكل سليم لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

- سلامة التوجه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً.

- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية. (أريج رمضان، 2017، ص51)

1-6- مفهوم مهارة إدارة الوقت: هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدراً للضغط.. (بن شريك، مني، مرجع سابق، ص215).

1-7- خطوات إدارة الوقت (مهارات): وقد ذكر (مني، 2018) عن (صباح يعقوب وخالدة عثمان، 2013) خطوات إدارة الوقت بالشكل التالي:

1-7-1- تسجيل الوقت: لا شك في أن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط و إبراز الأنشطة المهمة والأنشطة غير المهمة، بهدف تقليص الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر.

1-7-2- تحليل الوقت: إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيداً لإعادة تنظيمه ومن ثم فبعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الوقت، وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت.

1-7-3- تنظيم الوقت: إن تنظيم الوقت مسألة شخصية ترتبط بالشخص نفسه فهو الذي يحدد أوقات الجد وأوقات الترفيه والراحة، والتنظيم يهدف فقط إلى تحقيق أفضل إنجازات وتخفيف الضغوط عن كاهل الشخص وكذلك إتاحة وقت له كي يطور نفسه ويتعلم ويمارس

هواياته، تنظيم الوقت لا يعني الجدية التامة، هو فقط يعني التنظيم في كل شيء حتى الترفيه أيضا يصبح منظما وموجها أيضا، وتنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط، إن التنظيم يجب أن يكون مرنا حتى لا تصبح كالآلة، فنحن مهما أن نتوقع الاهتمام أو التطور الذاتي ونحوه، فلا يمكننا ذلك من دون وجود تنظيم محكم للوقت. (مني، مرجع نفسه، ص81ص82)

1-8-المهارات اللازمة لتخطيط الوقت: ذكر رمضان شبير(2016) عن (عليان، 2018) أن أبرز المهارات اللازمة لتخطيط الوقت، وهي كالتالي:

1-8-1-مهارة الاستقراء المستقبلي: الدراسة العلمية والممارسة العملية للواقع الفعلي للتوصل إلى المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على الاستعداد لها والتصدي بها

1-8-2-مهارة الذكاء: وتعني القدرة على الربط السريع بين الأحداث.

1-8-3-مهارة الترتيب: ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة

1-8-4-مهارة القياس والتقدير(قياس الوقت المتاح للعمل والإنجاز وتقدير الوقت المطلوب للانتهاء من كل مهمة.)

1-8-5-مهارة التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وآثارها

1-8-6-مهارة التفويض(تفويض السلطة للمرؤوسين)مهارة التنظيم (وضع برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها)

1-8-7-مهارة التحليل لكل مهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات، وكذا الحركات الغير ضرورية.

1-8-8-1- مهارة تحديد وصياغة الأهداف. (شبير، مرجع سابق، ص32)

2- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار: عرفها رمضان صلاح شبير (2016) بأنها "المفاضلة بين البدائل المتاحة وصولاً نحو أنسب الحلول للمشكلات المختلفة من خلال التعامل معها بحكمة". (شبير، مرجع نفسه، ص47).

2-1- حل المشكلات:

2-1-1- مفهوم المشكلة: تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحديد الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز عن الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة. (عبد الغني، 2010، ص15).

2-1-2- مفهوم حل المشكلات: عرفها (مني، 2018) بأنها عملية فكرية تسعى إلى تخطي الفرد لمجموعة من العوائق التي تعترضه أو تحول بينه وبين تحقيق هدفه، أو هي مجموعة العمليات الفكرية التي يسعى الفرد من خلالها إلى التكيف ومحاولة تخطي العقبات التي تعترضه في سبيل تحقيق هدفه وذلك عن طريق خبراته ومعارفه السابقة. (مني، مرجع سابق، ص86)

2-1-3- خصائص حل المشكلات:

- حل المشكلة هو عملية معرفية تفكيرية.
- حل المشكلة يتضمن الانتقال من مرحلة بداية المشكلة إلى مرحلة الهدف.
- حل المشكلة يتطلب ويتأثر بقدرات الفرد وخبراته ومعارفه السابقة.
- حل المشكلة يحتاج إلى خطوات منظمة.

- حل المشكلة يتطلب استراتيجيات محددة تبعا لنوع المشكلة وطبيعتها.
- حل المشكلة يتطلب الدافعية والرغبة من الفرد للتحرك نحو مرحلة الهدف وتحقيق حل المشكلة.
- حل المشكلة عادة ما يكون فرديا وقد يكون جماعيا.

2-1-4- مراحل حل المشكلات:

- 2-1-4-1-2- **مرحلة التعرف وتحديد المشكلة:** وتتضمن هذه المرحلة الاعتراف بوجود عائق يمنع تكيف الفرد وتفاعله، فيشعر الفرد بالتحدي والرغبة في تحديد المشكلة وعناصرها ومحاولة فهمها من خلال جمع المعلومات الأولية نحوها.
- 2-1-4-2- **مرحلة توليد الأفكار وتكوين الفرضيات:** وتتضمن هذه المرحلة البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة من خلال استخدام التفكير المنطقي والإبتكاري والخبرات السابقة من أجل الوصول إلى فرضيات محتملة لحل المشكلة.
- 2-1-4-3- **مرحلة اتخاذ القرار بالفرضية المناسبة:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاستراتيجيات التي تسمح باختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات والمعلومات بمنهجية عملية دقيقة من أجل التوصل إلى قرار حول الفرضية المناسبة التي تحل المشكلة.
- 2-1-4-4- **مرحلة تقويم الفرضية أو الحل:** وتتضمن هذه المرحلة اختبار الفرضية أو الحل للتأكد من صحته وقدرته على حل المشكلة، وقد يلزم في هذه المرحلة تعديل الحل خلال إعادة تقويمه أو تصويبه أو تجريبه ليضمن أفضل مستوى من الحل للمشكلة القائمة. (مني، 2018، ص88).

- 2-1-5- **حل المشكلات بمهارة:** إن مهارة حل المشكلة تتصف بأنها مهارة تجعل الموظف يمارس دورا جديدا يكون فيها فاعلا ومنظما لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدريب على مهارة حل المشكلة كأسلوب للتعلم وهي:

- إن المعرفة متنوعة لذلك لابد من تدريب الموظفين على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.
- إن مهارة التدريب على التفكير إحدى المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتسلح بها الموظفون لمعالجة مشكلات دوائريهم وتحسين ظروف عملهم .
- إن مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت مجالات حياتية، أو مجالات الأكاديمية التكيفية.
- إن مهارة حل المشكلات مهارة تساعد الموظف على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده بآليات الاستقلال.
- إن مهارة حل المشكلة تساعد الموظف على اتخاذ قرارات هامة في حياته الوظيفية وتجعله يسيطر على الظروف والمواقف التي تواجهه في عمله. (مني، مرجع نفسه، ص92).

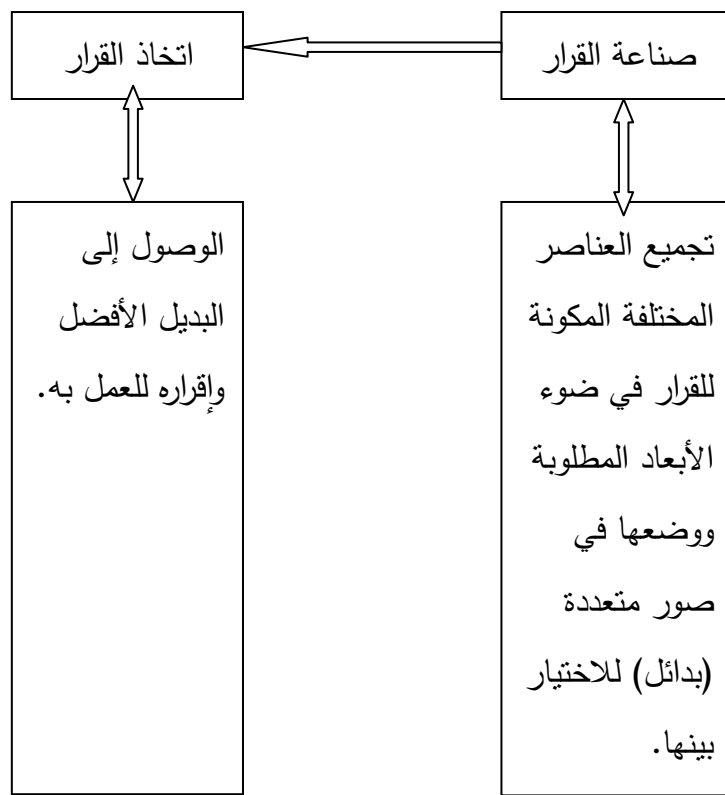
2-2- اتخاذ القرار:

2-2-1- القرار: هو " استقرار إرادة الفرد على التصرف نحو ما من بشأن المشكلة التي يواجهها، والقرار هو فعل اختيار تم عن وعي وإدراك يقوم هو الفرد بين مجموعة من البدائل المحددة عشوائياً، والمعنى العملي هو " كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له بطريقة مدروسة وليس اختياراً عشوائياً الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد. " (قويدر، مرجع سابق، ص55).

2-2-2- صناعة القرار: وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

2-2-3- اتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.

حيث تسبق مرحلة اتخاذ القرار مرحلة صناعة القرار وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار والتي تراعي الأبعاد المختلفة وفي الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التي تعبر عنها وإخراجها في صورة بدائل متعددة كل بديل يعبر عن رؤية خاصة اتجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث وتجري عملية المفاضلة بين البدائل حتى تنتهي إلى البديل الأكثر تناسبا، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة اتخاذ القرار. (عبد الغني، مرجع سابق، ص111).



شكل(4): يوضح عملية اتخاذ القرار

المصدر (عبد الغني، مرجع نفسه، ص112)

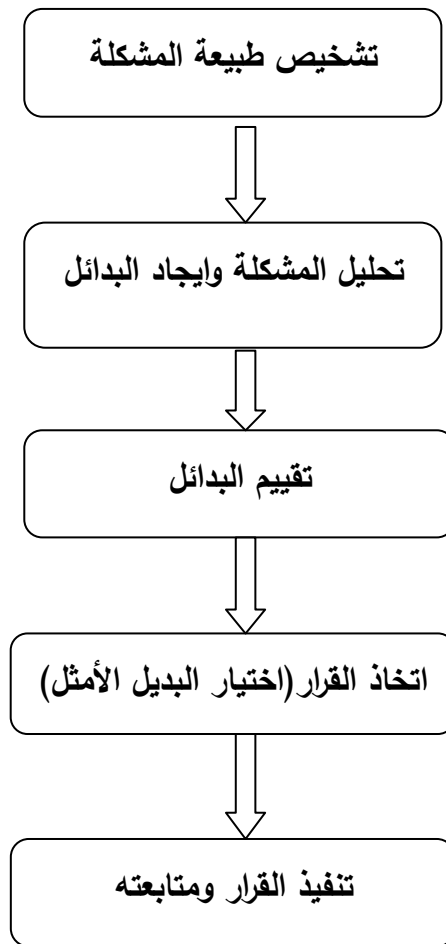
2-2-4- أهمية اتخاذ القرار: يذكرمني(2018) عن (Andrea and Zuzana) أن صنع القرار هو دون شك إحدى وظائف الإدارة الأساسية على الرغم من أن مؤسسي نظرية الإدارة وخاصة من قبل فايول حددوا الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم وقيادة الناس

والسيطرة، وصنع القرار له ميزة شاملة يتم إدماجها عضويًا في جميع وظائف الإدارة الأخرى، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار من أهم المهارات الواجب توفرها خصوصًا فيمن يشغل المناصب الإدارية ذات المسؤولية أو المسؤولين، إذ ينبغي عليه التمتع بمهارة اتخاذ القرار خصوصًا في الأوقات الصعبة والحرجة، إذ كم من القرارات ترتب عليها نماء وازدهار مؤسسات بل ودول بأكملها، وكم من المنظمات انهارت واندثرت بسبب بعض القرارات التي لم تكن في محلها أو لم تكن صائبة في الأساس، من هنا يظهر لنا جليا أهمية مهارة اتخاذ القرار وضرورتها في العناصر القيادية المسؤولة داخل التنظيم. (مني، مرجع سابق، ص 94 ص 95).

2-2-5- خطوات اتخاذ القرارات الإدارية: يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل يجمعها السكارنة (2009) فيما يلي:

- إدراك المشكلة: وهو ظهور أعراض المشكلة أو خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه.
- تعريف المشكلة: وهو التعرف على هوية المشكلة أو سبب الأعراض (تشخيص المشكلة)
- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة: وهي مرحلة يتم فيها جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حملها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.
- تحليل المعلومات: يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

- تحديد بدائل حل المشكلات: تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الإبتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- اختيار البديل الأمثل: في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة.
- تطبيق البديل: وهي مرحلة وضع البديل موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم التنفيذ. (شبير، مرجع سابق، ص 47 ص 48)



الشكل (5) : خطوات (مراحل) عملية اتخاذ القرار

المصدر: مني، مرجع سابق، ص 98

2-2-6-العوامل المؤثرة في فاعلية واتخاذ القرار إن عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير، وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها الذاتي ومنها الموضوعي خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب، وفيما يلي شرح بعض تلك العوامل المؤثرة:

- القوانين والأنظمة.
- شخصية المتخذ للقرار وخبرته.
- المساعدون والمستشارون المختصون.
- المرؤوسين.
- الضغوط الداخلية والخارجية.
- كفاءة المتخذ للقرار.
- إرادة متخذ القرار أو خوفه من اتخاذه القرار.
- قدم أو حداثة متخذ القرار في منصبه.
- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار. (مني، مرجع سابق، ص 99).

2-2-7-الصعوبات التي تواجه متخذ القرار: تعد عملية اتخاذ القرار عملية صعبة غير سهلة لأنها تتعلق بالمفاضلة بين البدائل المحددة لمواجهة أمر ما، ويمكن تحديد الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار عند اتخاذ القرار بشأن موقف ما كما يلي:

- ضغوط الظروف البيئية وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الدولة والمجتمع والمنافسة والتكنولوجيات والمتعاملين.
- المتطلبات التنظيمية مثل السياسات والقيم والمناخ والسلوك العام فيها بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة - المهارة - الرغبة والقدرة)

- احتياجات متخذ القرار مثل حاجته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز.

-القيم والافتتاع الذاتي لمتخذ القرار

-عدم قدرة متخذ القرار على حل مشاكله أولاً بأول، وعدم وجود المعلومات والبيانات الدقيقة المطلوبة، بالإضافة إلى تعدد مصادر الحصول على هذه المعلومات وعدم وضوحها مما يؤدي على التضارب في القرارات المتخذ.(مني، مرجع نفسه، ص101).

2- مهارة الاتصال والتواصل الفعال:

2-1- مهارة الاتصال: إن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه، من خلال نقل المعلومات من فرد لآخر، هذا النقل يمكن بواسطته تعديل وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ،إذ يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بالطريقة الأفضل، والحصول على التعاون من الآخرين وجعل المعلومات تفهم بوضوح وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على مهارات الاتصال(بن عبد الله وآخرون، 2021، ص 74).

2-1-1- تعريف الاتصال: الاتصال هو "عملية تفاعل تتم بين طرفين ،مرسل ومستقبل يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فرداً أو مجموعة أساليب متنوعة لتحقيق هدف معين." (بن عبد الله وآخرون، 2021، ص 76).

- وهناك أنواع للاتصال بناء على عدد الأشخاص الذين يشتركون فيه، وتبعاً لذلك فإن هناك خمسة أنواع من الاتصال: الاتصال الذاتي- والاتصال الشخصي- والاتصال الجمعي- والاتصال الجماهيري- والاتصال بين الثقافات. (قويدر، مرجع سابق، ص 25).

2-1-2- عناصر الاتصال:

- المرسل **sender**: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره وأراءه أو اتجاهات وخبرات معينة ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل.

- الرسالة **message**: يقصد بالرسالة المضمون المراد نقله أو توصيله إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير ... ولا بد أن تتميز الرسالة بالدقة والوضوح بالإضافة إلى سلامة اللغة.

- القناة **channel**: هي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها حيث يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو سمعية أو بصرية أو وسيلة سمعية بصرية أو الكترونية كمواقع الانترنت.

- المستقبل **receiver**: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال كل أو احد حواسه المختلفة (السمع والبصر الشم الذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموزها دارك معانيها.

- التغذية الراجعة **feedback**: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من انه تم فهمها والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة (بن عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 76 ص 75).

2-1-3- خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثير بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

- **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر، وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

- **الاتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل إنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري في إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

- **الاتصال عملية لا تعاد:** ونحن نقصد هنا أنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الزمان المختلفة، لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني، بل الحياة كليا. (مني، مرجع سابق، ص 111).

2-1-4- مهارات الاتصال:

- **مهارة الاستماع:** وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ولأن الرسالة المرسله شفهيّة فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

- **مهارة التحدث:** وتتمثل في القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير وهي احد مهارات الاتصال الشفوي.

- **مهارة الإقناع:** وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية تهدف إلى جعل طرف آخر (شخص أو جماعة) يتقبل رأيا أو فكرة معينة أو أن يقوم

بعمل معين **مهارة الكتابة** : تعتبر من أهم وسائل التعبير عن النفس وتوصيل الآراء والأفكار والمعلومات وعند الكتابة يجب أن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

- **مهارة القراءة** : وهي مهارة التعرف على الكلمات والحروف وتحويلها إلى معاني ومدركات لدى الفرد بحيث تصل المعاني الحقيقية للكلمات دون تحريف أو تشويه.

- **مهارات الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)**: يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد لمجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم. ويتضمن الاتصال الغير اللفظي ثالث لغات أساسية وهي:

• **لغة الإشارة**: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال مع غيره.

• **لغة الحركة أو الأفعال**: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر.

• **لغة الأشياء**: وهي ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركات للتعبير عن معاني يريد نقلها للمرسل ويمكن التعبير عنها بالملابس، الأثاث، الديكور العطور وغيرها.

يتضح لنا أن الاستخدام الأمثل لمهارات الاتصال أصبح يمثل احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، حيث إن مهارات الاتصال تلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من اجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم وتقاديا لحدوث الصراعات، إذ تعد عنصرا أساسيا في التغلب على أي صراع محتمل بين العاملين، من خلال تعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم وذلك بوجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات ببسر وسهولة وبالاعتماد على

مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي بمختلف أنواعه. (بن عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 76 ص 77).

3- مهارة العمل الجماعي:

3-1- مفهوم الجماعة: تمثل الجماعات سمة مميزة للحياة، فكل منا كان ولا يزال عضواً في العديد من الجماعات المختلفة مثل جماعات الدراسة وجماعات العمل وجماعات الأسرة والجماعات الدينية والجماعات السياسية والاجتماعية وغيرها، ولعل هذا ما يميز الكائنات الحية بصفة عامة والإنسان على وجه الخصوص، فهو كائن اجتماعي بالطبع، لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، تعرف الجماعة بأنها مجموعة من شخصين أو أكثر، يعملون من أجل تحقيق هدف مشترك ويتفاعلون فيما بينهم، ويسعى كل فرد منهم إلى العمل بشكل فعال لتحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق أهداف الجماعة. (مني، 2018، ص 129).

3-2- خصائص الجماعة:

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.
- وجود أنماط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة
- اشتراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية.
- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي. (مني، مرجع سابق، ص 130).

3-3- أنواع الجماعات: تنقسم الجماعات داخل التنظيم إلى مجموعتين رئيسيتين هما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

3-3-1- الجماعات الرسمية: هي تكوين معتمد من الأفراد يشكله التنظيم لإنجاز مهام أو تحقيق أهداف محددة، وعادة ما يترصد جماعات العمل الرسمية على خريطة التنظيم، كما أنها قد تنشأ بقرار إداري أو مذكرة.

3-3-2- الجماعات غير الرسمية: تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد وفقا لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية، ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم رحلات أو نشاطات اجتماعية خاصة بها. (مني، مرجع نفسه، ص 130 ص 131).

3-4- مهارة العمل الجماعي: هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل؛ من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها، مع الالتزام . بمعاييرها والاستعداد للمساندة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها. (مني، 2018، ص 136).

3-5- مفهوم فريق العمل: الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة للتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. (شبير، مرجع سابق، ص 36).

ولعل أهم ما يميز العمل الجماعي كونه (2011) " al et Wahid يساعد في خفض معدلات الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى زيادة التوافق المهني خصوصا في ظل الفرق التي تمارس وتقوم بنفس النشاطات." (مني، مرجع سابق، ص 136).

3-6- مهارة العمل ضمن فريق: تعتبر مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الضرورية واللازمة للأفراد والمؤسسات ويجب أن يكتسبها الجميع لما لها من فوائد ومزايا متعددة في إنجاز العمل وتحقيق أهدافه المنشودة، وذلك عندما يعمل الجميع بروح الفريق الواحد من خلال إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة وإصرار على إنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق ، وتعرف مهارة فريق العمل بأنها "قدرة الفرد على الاندماج في العمل بطريقة مثالية مع مجموعة من الأفراد وصولاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة". (شبير، مرجع سابق، ص37).

3-7- الجماعات وفرق العمل: من المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:

- الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعات كبيراً كان من الصعب أن تتحول إلى فريق عمل.
- اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارات التحميل وتقديم المقترحات، ومهارات الاتصال والاستماع.
- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.
- الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.
- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.
- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.
- تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى عن العمل ضمن إطار الجماعة. (مني، مرجع سابق، ص133).

3-8-8- خصائص الجماعات وفرق العمل: تتميز فرق العمل عن غيرها من الجماعات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تحدد وتتحكم في سلوكات أعضائها، وتعمل على ضبط سلوك الأفراد داخل الفريق مما ينبغي على الأفراد فهم هذه الخصائص والعمل وفقها وبما تقتضيه، ولعل أهم الخصائص التي اتفق عليها الباحثون ما يلي:

3-8-3-1- الأدوار: إن الفرد ومن خلال تواجده في الفريق يلعب مجموعة من الأدوار حسب المهام المنوطة به، وكل دور منها له خصائصه ومميزاته لذلك ينبغي على الأفراد أعضاء الفريق أن يتحلوا بمجموعة من المهارات والصفات التي تجعلهم يؤدون هذه الأدوار بالصورة المطلوبة.

3-8-3-2- القيادة: ونعني بالقيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسب.

3-8-3-3- الأعراف والقواعد والمعايير: إن فريق العمل الناجح هو الذي يعرف كيفية صياغة قواعده وتنظيمها ومتابعتها، واختيار الأفراد القادرين على تحملها وتطبيقها المحافظين على تماسك أفرادها والساعين نحو تحقيق أهدافها، والمتقبلين لبعضهم البعض (مني، مرجع نفسه، ص 140 ص 141).

3-8-3-4- المكانة الوظيفية (الحالة): ونقصد بالمكانة أو الرتبة " قيمة اجتماعية تعطى لمجموعة أو أعضاء المجموعة من قبل الآخرين داخل المجتمع.

3-8-3-5- التماسك: يتولد عن وجود الجماعات الرسمية وغير الرسمية ما يسمى بالتقارب أو وحدة الاتجاهات أو السلوك أو الأداء، ويشار إلى مثل هذا التقارب بالتماسك أو الالتحام وينظر إلى التماسك على أنه قوة تمارس دورها في الضغط على الأفراد للبقاء أعضاء في

الجماعة، وهي بذلك أكثر تأثيراً من القوى الأخرى التي قد تجذبه أو تدفعه للخروج منها، والجماعة المتماسكة بذلك تتضمن الأفراد الذين يميلون إلى بعضهم البعض، وذلك بخلاف أفراد الجماعة التي لا يتواجد فيها الجاذبية أو الميل فيما بينهم وبالتالي لا تتصف بالتماسك. (مني، 2018، مرجع نفسه، ص 142 ص143).

5- المهارة الرقمية: إن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الرقمية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عجل بضرورة الطلب على المهارات الجديدة التي تسير هذه التطورات، إذ ينبغي على العمال اكتساب المهارات الجديدة خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي يتمكنوا من استخدام هذه التكنولوجيات في عملهم اليومي.

5-1- مفهوم المهارة الرقمية: هي قدرة الفرد على استعمال (التعامل مع الوسائط الرقمية) تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية " (مني، مرجع نفسه، ص146 ص147).

5-2- أهمية المهارات الرقمية: يشير التقرير (Report UK(2015) إلى أنه لا يؤدي نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في مكان العمل إلى زيادة الطلب على أخصائي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات العامة فحسب. بل ويغير الطريقة التي يتم بها العمل ويزيد الطلب على المهارات التكميلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (مني، مرجع نفسه، ص147).

5-3- أهم عناصر المهارة الرقمية: جاء في تقرير (Report UK (2015) أن هناك خمسة مجالات أساسية للمهارة الرقمية وهي كالاتي:

5-3-1- إدارة المعلومات: ونقصد بها إدارة المعلومات على شبكة الإنترنت، الوصول إلى صفحات ومواقع الانترنت والعودة إليها، البحث عن المعلومات والتأكد منها.

5-3-2- حل المشكلات: وهي قدرة الفرد على التعامل مع الأجهزة الذكية وما فيها من برامج وتطبيقات، كذلك حل المشاكل التي تعترض استخدامه لهذه الأجهزة والمواقع وتجاوزها.

5-3-3- التوصل: يعتبر التوصل من أهم الخصائص التي تميز تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، وعليه فإن إتقان الفرد لهذه المهارة تعتبر أمراً ضرورياً خصوصاً إرسال الرسائل واستقبالها عبر البريد أو عبر مواقع التوصل بأنواعها.

5-3-4- الإنشاء: من الضروري على الأفراد أن يكونوا على علم بكيفية إنشاء واستخدام الحسابات على شبكة الإنترنت، مثل البريد الإلكتروني ومواقع التوصل الاجتماعي، كذلك التعامل مع البرامج والتطبيقات على هذه الأجهزة ومعرفة كيفية تسييرها، حفظ وتحميل الصور ومقاطع الفيديو وغيرها من الملفات، أو حتى رفعها ومشاركتها على مواقع التوصل، ك هذه المهارات ينبغي على الأفراد إتقانها. (مني، مرجع نفسه، ص148 ص149)

5-3-5- التعامل عبر الإنترنت: استطاعت الإنترنت أن تختصر الكثير من المعاملات التي كانت في السابق تكلف الجهد والوقت، ولعل المهارة التي يجب على الأفراد اكتسابها هي التعامل عبر شبكة الإنترنت، ونقصد بالتعامل هو شراء السلع والمنتجات عبر شبكة الإنترنت وإبرام العقود والصفقات من خلالها أو عرض هذه السلع والخدمات.

5-4- قياس المهارة الرقمية: من خلال الاطلاع على تقرير (Report UK (2015) حول المهارة الرقمية نجد أن هناك خمسة عناصر أساسية يتم من خلالها قياس المهارة الرقمية، وهذه العناصر هي:

- إدارة المعلومات.

- حل المشكلات.

- التوصل.

- الإنشاء.

- التعامل عبر الإنترنت.

ومن خلال إتقان الأفراد لهذه المهارات الخمسة يتم قياس مهاراتهم الرقمية، إذ تعتبر هي المحدد. (مني، مرجع نفسه، ص149 ص150).

6- مهارة تطوير الذات: إن تطوير الذات سمة إيجابية من سمات الشخصية تدور حول اعتداد الفرد بنفسه ومعرفة لقدر نفسه، ويتضمن ذلك عدم الحط من قيمة الذات ولكن في الوقت نفسه عدم المغالاة في تقدير الذات الذي قد يصل إلى حد الغرور، والشخص الذي يتصف بالثقة بالنفس وتقدير الذات شخص يتمتع بصحة نفسية سوية ويتمتع كذلك بالتوافق الذاتي الذي يقوم في جوهره على إقامة علاقات راضية مرضية مع نفسه فيكون عارفا لقدراته فيحسن استخدامها ويكون عارفا لعيوبه ويحاول إصلاحها" (مني، مرجع نفسه، ص151).

6-1- مفهوم تطوير الذات: إن تطوير الذات مفهوم شامل يتناول جوانب من شخصية الفرد فهي تعني احترام الإنسان لذاته واعتزازه بشخصيته وقدرته على التعلم والتفكير وقدرته على صنع القرارات من خلال رؤية شاملة للبدايل المطروحة أمامه وهي نظرة الإنسان الواقعية والإيجابية اتجاه ذاته وتجاه المواقف التي يتبناها، كما أنها تعني تقدير الذات والإيمان بالقدرة الذاتية ونظرة الإنسان الكلية الذاتية لقيمه وقدرته على تحقيق نتائج مرضية وهي مرادف لتوكيد الذات والاستقلالية وتقدير الذات والكفاءة الذاتية، إنها تعني كل هذه الأشياء دون مبالغة وإفراط فيها مما ينعكس على جوانب الشخصية المختلفة.

6-2- مهارة تطوير الذات: هي قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في إمكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة وإعادة إنتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة. (مني، مرجع نفسه، ص153).

6-3- أهمية تطوير الذات: يرى الدكتور أسعد ميخائيل أن أهمية تطوير الذات تتجلى في النقاط التالية:

6-3-1- تحقيق التوافق النفسي: هناك علاقة وثيقة بين كل من الثقة بالنفس والصحة النفسية، وكذلك الإحساس بالسعادة، فالسعادة حالة من الارتياح النفسي، تعتمد وبصفة

أساسية على الشعور بالطمأنينة والثقة بالنفس، فليس من الممكن أن يشعر فرد ما بالطمأنينة إلا إذا توفرت له هذه الثقة، والشخص المتوافق نفسياً هو الذي يستمتع بثقته بنفسه، أما غير الواثق من نفسه، فيكون غير متوافق مع نفسه ومع غيره، وبالتالي يصبح عرضة -في أي لحظة- للاضطراب، كما أن الثقة بالنفس تحمي صاحبها من التصرفات العدوانية التي قد تبطش بكيانه النفسي، والصحة النفسية لا تتحقق إلا عن طريق الجهد الدائم والكفاح المستمر من أجل النمو السوي والتوافق مع المتغيرات الاجتماعية والنفسية المتطورة باستمرار من أجل الحفاظ على مستوى الثقة بالنفس. (مني، مرجع نفسه، ص 156).

6-3-2- استمرار اكتساب الخبرة: يولد الإنسان بغير خبرة، والخبرة مكتسبة وتتضمن هذه الخبرة نوعان: خبرات لا شعورية ولا إرادية، وخبرات شعورية إرادية، ومن أهم العوامل التي تساعد على اكتساب الخبرات الشعورية والإرادية، إرادة الفرد في اكتسابها والتمرن عليها، إلى جانب تمتعه بقدر معين من الثقة بالنفس، فبغير توفر حد أدنى من هذه الثقة لن يستطيع اكتساب أي خبرات جديدة، فالثقة بالنفس تتطلب الاستمرار في النضج الخبري والتطلع لدرجات أعلى من الخبرات التي تتضمنها معارج الخبرة الفسيحة والمتدرجة.

6-3-3- النجاح في العمل: الإيمان بالقدرة على أداء العمل من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح فيه، والفرد الذي لا يستطيع أن يؤمن بقدرته على الأداء ولا يستطيع بدوره أن ينهض بأعباء العمل المطلوب منه أداءه، فالإحساس بالقصور عن أداء العمل ينتهي به إلى التخاذل ومن ثم فإنه لا يستطيع أن يبذل الجهد المطلوب لإنجازه حتى وإن بذل جهداً مضاعفاً، فإنه لن يكون ذلك الجهد الذي يقود لإتقان العمل، بل يأتي جيده مشتتاً وبعيداً عن المرمى الصحيح.

6-3-4- حب الآخرين: فالشخصيات الواثقة من نفسها لا تتخذ من حب الناس ومن حُبهم للناس ومن حب الناس لهم وسيلة للاستمتاع الشخصي، ولا تجعل من تقصير حب الناس لهم، مدعاة للشعور بالألم، فحب الواثق من نفسه للآخرين واستقباله حُبهم له، يقو. أساساً

على احترام الشخصية الإنسانية، حيث أن الثقة بالنفس تستمر. تلبس الشخص بالحب وعدم تسرب روح الكراهية إليه. (مني، مرجع نفسه، ص 156 ص157).

6-3-5- مواجهة الصعاب والمشكلات: تلعب الثقة بالنفس دورا كبيرا وحاسما في موقف الفرد من خلال المشكلات التي تعترض طريق حياته، والصعاب التي تعرقل أهدافه التي رسمها لنفسه، والتي أناط بها آماله وعلق عليها مطامحه، فهي تكسبه قوة الاحتمال، وطاقة ينفذ بها مراميه، ولا شك أن التغلب على الصعاب التي تجابهنا في الحياة، والتوصل إلى حلول ناجحة للمشكلات التي تصادفنا، في سبيل تحقيق أهدافنا، بحاجة ماسة إلى قوة احتمال وإلى طاقة نفسية كبيرة، هذه الطاقة هي بمثابة ضبط للنفس في المواقف الحرجة التي يمكن أن يغلب فيها قياد الشخص، فمثل هذه الطاقة إن لم يكن الشخص مجهزا بالطاقة النفسية المطلوبة وإذ لم يقد بإلجام استجابته الطبيعية، لا يورث الإنسان وقتها سوى الندم. (مني، مرجع نفسه، ص158).

بعد التطرق لأهم المهارات المرنة وأهميتها باعتبارها من الميزات والسمات الأساسية التي ينبغي على العاملين بصفة عامة والعاملات بصفة خاصة أن يتمتعوا بها وأن يوظفوها في مجال أعمالهم، فهي تميز كل موظف عن الآخر إذا ما أراد التميز في الأداء، وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم وإنجازاتهم المهنية.

8-2- تمكين المرأة:

إن موضوع تمكين المرأة من المواضيع الحديثة في مجال عمل المنظمات الإدارية، إذ تم التطرق إليه مع الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري الذي أصبح أكثر إلحاحاً وخاصة مع التطور المتسارع في التكنولوجيا، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، وتعظيم دور

المرأة في اتخاذ القرار لتحقيق المشاركة الفعالة والتأثير في بيئة عملها. وفيما يلي نذكر أهم ما يتعلق بالتمكين عامة وتمكين المرأة خاصة.

أولاً: مفهوم تمكين المرأة وأهم ما يتعلق بالمصطلح

1- مفهوم التمكين Empowerment:

1-1- التمكين في اللغة: "التمكين" لغوياً مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّن"، والمكنة التمكين؛ تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، والمكانة المنزلة عند الملك؛ والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مَكَّن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء وتمكَّن كَمَكَّن. قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه. (ابن منظور، 1968، ص 412 ص 415).

والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء، وقد وردت مادة (م ك ن) بمعان متعددة، منها: مكن الشيء قوي وامتد ورسخ واطمأن فهو ما كن وما كنه من الشيء وأمكنه منه: جعل له عليه سلطان وقدرة، وأمکن فلانا الأمر: سهل عليه وتيسر وقدر عليه، وتمكن من الأمر واستمكن منه: قدر عليه وظفر به، ويقال: مكنته وأمكنت له فتمكن، وأمكنت فلانا من فلان. (أبو القاسم الحسين، المفردات في غريب القرآن، ص 471).

كما يشتق مفهوم التمكين لغة من الفعل يمكن ويعني "عملية منح السلطة القانونية"، أو تحويل السلطة إلى شخص ما، "أو" أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما". ولجأ كتابا آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة أي بالتركيز على مكون القوة بداخل مصطلح التمكين حيث أن التمكين يعني التقوية أو التعزيز. (المنجد في اللغة والأعلام، 2003، ص 771).

يقال: مَكَّنْتُهُ، ومكنت له فتمكن. قال تعالى { وَوَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ } (سورة الأعراف الآية 10)، { وَوَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيهَا إِنَّ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ } (سورة الأحقاف الآية 26)، { أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا } (سورة القصص الآية 57)، { وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ } (سورة النور الآية 55). وأمكنت فلانا من فلان ويقال: مكان ومكانة، قال تعالى { قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَى مَكَانَتِكُمْ } (سورة الزمر، الآية 39) وقرئ: (على مكاناتكم). وقوله: { ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ } (سورة التكوير، الآية 20) أي متمكن ذي قدر ومنزلة. (الراغب الأصفهاني، د.س، ص 609 ص 610).

أما في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Webster s'1976) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما. (المعاني وآخرون، 2011، ص 182).

كما نجد أن كلمة Empowerment مشتق من كلمة power بمعنى القوة، فحسب معجم أوكسفورد، فالتمكين معناه الترخيص لشخص بفعل ما، إعطاء قوة، جعله قادراً، وبالتالي له معنيين: الترخيص، أو هو عملية، حيث يستعمل قوته لتمكين شخص آخر لفعل شيء ما. كما أن التمكين هو العملية التي يصبح بموجبها الأفراد، المجموعات، والجماعات قادرين على التحكم في ظروفهم، وتحقيق أهدافهم. (Raymond jack، Empowerment in community car، Springer science business Media، First edition 1995، B.V، p11).

1-2- اصطلاحاً: يعد التمكين مؤشراً للممارسة الديمقراطية والشعبية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل. (برني، 2015، ص 11).

إن للتمكين معاني مختلفة حسب السياق السوسيوثقافي والسياسي وليس من السهل ترجمته إلى كل اللغات، كما يقترن بالعديد من المصطلحات المحلية (مصطلحات تتوقف

على قيم محلية ونظام الاعتقاد (مثل: التحكم، القوة، الاختيار، الحياة بكرامة متوافقة مع قيم الشخص، القدرة على المواجهة من أجل الحقوق، الاستقلالية، اتخاذ القرار شخصيا التحرر القدرة. OP.Cit،(Empowerment and poverty Reduction: A Sourcebook ، (p10).

تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من عده ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل. (أندراوس ومعاينة، 2008، ص55)

عرف Blanchard التمكين على انه: فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حيث يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة.

وعرفه (Robbins2001) على أنه: الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين، في حين (بلكبير، 2007) عرفت التمكين على انه: اقتسام للقوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعين تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.

وبرأي (Robert،2000) ، فإن التمكين هو: العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية لأفراد في المستويات الإدارية الدنيا (قريشي، السبت، 2015، ص121).

كما بين (المدهون، 1999) أن التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها ثم إن (daft2001)، قد أكد أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما أن (مصطفى، 2005) اعتبر التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه. (جواد، 2013، ص165).

أما (Goodman، al، et، 2007) فقد بين أن التمكين يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً، كما أن (أبو المجد، 2008) كان قد أشار إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار، كما أن (Nazakati 2009)، اعتبر التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية. (جواد، مرجع نفسه، ص166).

كما يعرفه "عطية حسين أفندي" بأنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته. (أفندي، 2003، ص12).

كما عرفه (واصل البوايزة، 2011) بأنه: مجموعة من السلطات والمهارات التنظيمية والتي تُفوض من الإدارة العليا إلى الإدارة الأقل منها بهدف إعطاء العاملين صلاحيات

وسلطات أكبر في أعمالهم وتسهيل الموارد والبيئة المناسبة لهم لتطويرهم وتأهيلهم مهنيا ومهاريا. (البوايزة، 2011، ص8).

وعرفته (إيمان القحطاني، 2016) بأنه عملية تعني "توفير الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية حتى يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد" وحددت أهداف هذه العملية في: القضاء على كل أنواع تبعية المرأة واستكانتها اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا.

هذا وقد عيّنت الأمم المتحدة بوضع عدد من المؤشرات الكمية والقابلة للقياس لمفهوم التمكين حتى يمكن قياس مدى تمكين المرأة في المجتمعات المختلفة، ومن أهم هذه المؤشرات:

- مشاركة النساء في المواقع القيادية.
- مشاركة النساء في اللجان والمواقع العامة.
- إتاحة فرص التعليم والتدريب غير التقليدية أمام النساء.
- مشاركة النساء في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- اكتساب النساء مهارات ومقدرات تنظيمية لإنشاء مجموعات للمطالبة بحقوقهن (القحطاني، 2016، ص122).

كما يعرف التمكين بأنه عمليات التغيير التي يمكن من خلالها توسيع قدرات فئة من فئات المجتمع على اتخاذ الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بحياتهم والمساهمة في التغيير المرغوب في المجتمع الذي يعيشون فيه. (فرج، شرعبي، 2020، ص. 34).

ويقصد بالتمكين أيضا قدرة الأشخاص، نساء ورجال على امتلاك ناصية أمور حياتهم وضع التخطيط لأنشطتهم الخاصة، واكتساب المهارات أو الحصول على اعتراف بما يملكونه من مهارات ومعارف، ورفع مستوى ثقتهم في ذواتهم، وحل المشكلات، وتنمية قدرتهم

بالاعتماد على الذات. والتمكين يشمل كل من الخطوات العملية وما يتبعها من نتائج. (الكردي، عديرة، 2014، ص100).

كما يقصد به رفع الوعي والمقدرات والتفهم والاستعداد للمرأة و الرجل من أجل إحداث تغيير في المجتمع ينتهي به التمييز والعنف ضد المرأة واللامساواة في العلاقات الاجتماعية وتوزيع القوى بين المرأة والرجل، وأما معناه العام فهو إزالة كافة العمليات والاتجاهات والسلوكيات النمطية في المجتمع والمؤسسات التي تنمط النساء والفتيات المهمشة وتضعفهن في مراتب أدنى. (يوسف بن يزه، 2010، ص25).

يتبين أن مفهوم التمكين يتعلق بالجانب النفسي للموظف، فالتمكين حالة ذهنية، كذلك هو تمكن للشعور لدى الموظف، مما يعنى أن عملية التمكين عملية حفز وتعزيز للدافعية على العمل ولثقة بالنفس، وتنمية للقدرة على اتخاذ القرار لدى الموظف من أجل تطوير الأداء الوظيفي. (النهدي، 2017، ص 39).

إذن نستخلص من التعريفات ما يلي: أن التمكين هو توسيع صلاحيات وقدرات فئة من فئات المجتمع (نساء أو رجال) وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وكذا القدرة و الاستقلالية في أداء المهام لتحقيق الأهداف العامة.

1-3- التمكين في اصطلاح القرآن الكريم :

إذا كان مفهوم التمكين قد عرف حديثا في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاما، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم، بسم الله الرحمان الرحيم "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين. (سورة يوسف، الآية 56)، وبالتالي فإنه يظهر أن مفهوم التمكين مفهوم قديم جدا ذو جذور إسلامية، وقد كان تفسير الآية الكريمة بناء على تفسير ابن كثير أن يد يوسف -عليه السلام - قد أطلقت على خزائن الأرض يتصرف فيها بما

هداه الله - سبحانه وتعالى ، وأدار فيها كل أزمة مرت بالبلاد والعباد باقتدار ، هو في الواقع توع من التمكين الذي يصفه بأنه الموازنة والملائمة بين المستويات الإدارية والصلاحيات في تسيير الأمور. (الجعبري، 2010، ص2).

كما وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثماني عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرت معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على سبعة معانٍ هي الآتي:

- التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: [إنا مكننا له في الأرض..] قال ابن كثير رحمه الله: (أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يُعطى الملوك من التمكين والجنود..). ومن هذا القبيل قوله تعالى: [الذين إن مكناهم في الأرض..]، قال الشيخ عبد الرحمن السعدي في تفسيره: (أي ملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض). (الشهري، د س، ص11).
- التمكين بمعنى المنزلة عند الملك : قال تعالى في شأن يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام : { وقال الملك انتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين }، وقال تعالى في جبريل عليه السلام: {ذي قوة عند ذي العرش مكين}، وكذلك قال تعالى في شأن يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام : {وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء..} ، ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك قوله تعالى في آخر السورة على لسان يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام: { رب قد آتيتني من الملك..}.

- التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: {أولم نمكن لهم حرماً آمناً يجيب إليه ثمرات كل شيء..} أي ألم نجعل حرماً ذا أمن. وقال تعالى في شأن يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام: { وقال الذي اشتراه من مصر لامرأته أكرمي مثواه عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولداً

وكذلك مكننا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس..} ، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق. (الشهري، د س، ص11 ص12).

• **التمكين في نعم الدنيا ومعاشها:** قال تعالى: {ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدراراً وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرناً آخرين}. وقال تعالى: {ولقد مكناهم فيما إن مكناكم فيه وجعلنا لهم سمعاً وأبصاراً وأفئدة..}، وقال ابن كثير: رحمه الله: يقول تعالى: (ولقد مكننا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم نعطكم مثله ولا قريباً منه).

• **التمكين للدين:** وهو يعني القدرة على مزاوله شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور: {وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً يعبدونني لا يشركون بي شيئاً..}.

• **التمكين بمعنى الظفر:** قال تعالى: { وإن يريدوا خيانتك فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم والله عليم حكيم}، فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

• **التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار:** قال تعالى: {ألم نخلقكم من ماء مهين. فجعلناه في قرار مكين}. أي ثابت مستقر. (الشهري، مرجع نفسه، ص13).

والتمكين في القرآن الكريم يأتي بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكن الإنسان لما يشاء، ومن يمكن للإنسان ما يشاء، فلكي يقوم الإنسان بتكاليف الاستخلاف مكنه الله تعالى من تسخير ما على الأرض.

من خلال ما ورد في الآيات القرآنية الكريمة، فإن مصطلح التمكين يحمل دلالات ومعاني أساسية تمركزت حول معنى القوة وبعثها في النفس، وتعزيز المكانة بين الناس خاصة لأولئك المختارين والمكلفين بتبليغ رسائل الخالق لعباده وهديهم إلى صراط المستقيم.

فهذا المفهوم لما يحمله من قوة اللفظ وعمق المعنى ارتبط مباشرة بمفاهيم العمارة والاستخلاف في الأرض، وتثبيت النفوس على أداء الواجبات وإنجازها في أحسن الظروف. فهو ببساطة يعني بعث القوة في نفوس الضعفاء. (سقني فاكية، 2016، ص 51).

ورغم أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، إذ أن التمكين هنا رباني يمنحه الله لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريماً لرسله وأنبيائه. (الملفوح، 2016، ص 13 ص 14).

2- مفهوم تمكين المرأة:

2-1 المرأة Women:

لغة: المرأة مشتقة من مرأ أو مرئ الطعام أي ساغ له وهنأ، والمرأة ما يقابل الرجل أصله امرأة و سقطت الهمزة وجوبا عند التعريف، وجمعها النساء (من غير لفظها)، هذا باختصار هو التعريف الذي نجده في جل المعاجم العربية. أما في معاجم اللغات الأجنبية الفرنسية منها على وجه الخصوص فإن: "المرأة شخص من جنس الإناث أو زوجة أو رفيقة".

اصطلاحاً: عندما نتحدث عن المرأة يخطر بالبال عادة معنيان:

الأول: كون المرأة جنسا أو نوعا آخر غير الرجل.

الثاني: كون المرأة زوجة، الرجل في حاجة إليها وهذا أمر فطري.

فالمراة مكملة للرجل في منهج الكتاب الكريم (القرآن) ،وسنة خير البشر، فهي نصف المجتمع الذي ينتظر منه الكثير للتنمية والتطوير والإبداع، والفكر في كثير من مجالات الحياة، وهي اللبنة الأولى لبناء الأسرة والمجتمع والمنشئة للأجيال ،وكذا الركيزة المهمة في عملية التنمية. كما تعرف المرأة أيضا: " بأنها كيان اجتماعي إنساني وجد مع وجود الرجل. (حبيبوش، 2015، ص.ل).

والتمكين بالنسبة للنساء أن تكون لديهن القدرة على اختيار شريك الزواج، وتأمين لقمة العيش، والرغبة في إنجاب الأطفال أو عدم الإنجاب. (الكردي، عديرة، 2014، ص 100)

2-2- تمكين المرأة Women's Empowerment:

كما أن هناك العديد من التعريفات المتباينة لمفهوم التمكين اختلفت باختلاف المجالات، والفئات الاجتماعية محل البحث، فهناك تمكين الفقراء، وتمكين الإداري، وتمكين العاملين في أية مؤسسة، والتمكين النفسي ويجانب كل ذلك، هناك تمكين المرأة ، لذلك من الصعوبة بمكان أن نجد اتفاق حول تعريف واضح للتمكين بصفة عامة.(سقني فاكية، 2016، ص46).

عرف تمكين المرأة بأنه إعطاء مزيد من القوة للمرأة ،والقوة يعنى بها مستوى عال من التحكم ومزيد من التحكم ،وإمكانية التعبير والسماع لها ،والقدرة على التعريف والابتكار في منظور المرأة ،والقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة والتأثير في كل القرارات المجتمعية ،وليس فقط في المناطق الاجتماعية المقبولة كمكان للمرأة ،واعتراف بها واحترام لها كمواطن متساو وكيان إنساني مع الآخرين والقوة تعني مقدرة على المساهمة والمشاركة في كل المستويات الاجتماعية ،وليس في مجرد المنزل ، والقوة تعني أيضا مشاركة معترف بها ذات قيمة.(القاطرجي، 2006، ص 280).

أما (Anjali Vyas;2018) عرفه بأنه يعني منحها الحرية أو القوة للعيش بالطريقة التي تريدها، يسمح لهم بتحديد مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ،إنها

عملية ديناميكية ونمو للمرأة تشمل الوعي وتحقيق المهارات وتفعيلها من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي مجتمع. (Anjali Vyas;2018،p8)

التمكين يعني حق المرأة في الاختيار واتخاذ القرارات في حياتها والتأثير في محيطها بما يناسب ظروفها الخاصة وظروف مجتمعها المحلي، حيث يهدف منهج التمكين إلى تعزيز اعتماد النساء على أنفسهن، كذلك يقصد بتمكين المرأة تحسين مكانتها في المجتمع من النواحي السياسية والاجتماعية والثقافية هو أساس النهوض بالمجتمع، كما تهدف استراتيجية التمكين إلى تعظيم دور النساء ومشاركتهن في الحياة العامة والتي تزيد من اعتمادهن على أنفسهن. (عدنان، 2013، ص 245 ص246).

وفي السياق ذاته يعرف تمكين المرأة بأنه "حرية الإرادة والثقة بالنفس مما يتيح للمرأة أن تقوم بدورها الاجتماعي، وممارسة حقوقها كاملة، والقيام بمسئولياتها، وإزالة العقبات القائمة أمام تغيير الصورة النمطية السلبية للمرأة، ودمجها في عملية التنمية المستدامة والارتقاء بها؛ لتحقيق المشاركة الكاملة في العملية التنموية". (فرج، شرعبي، مرجع سابق، ص. 34)

وهناك العديد من الأهداف التي يسعى التمكين تحقيقها للمرأة (Morrison·Long، &Tice، 2006)

ومن أهمها الآتي:

- أن الهدف الأساسي للتمكين تحقيق عدالة اجتماعية لتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة من خلال الدعم المتبادل.

- يعمل التمكين على دعم المرأة لحل مشاكلها الخاصة من خلال اكتساب المعرفة والمهارات.

- التمكين يبث الثقة في حياة المرأة لتدخل مرحلة الاستقلال والحرية من الاختيار في مختلف قرارات الحياة.

- يعد تمكين المرأة من أهم وسائل تأهيلها وإعدادها لتشارك كعنصر مهم في جناح برامج التنمية من أجل إعداد كوادر نسائية من مختلف القيادات السابقة. (فرج، شرعبي ، مرجع نفسه، ص. 35)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين المرأة بأنه " القوة التي تكتسب المرأة من خلالها القدرة على تحديد المعرفة والمهارات وحرية الاختيار واتخاذ القرار لتحقيق المشاركة الفعالة والتأثير في بيئتها عامة وبيئة عملها خاصة.

3- الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:

3-1- التمكين والتفويض: يقصد بالتفويض "إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة نقط متابعة ومراقبة" (العبيدين، 2004). والتفويض أيضا هو: "منح المدير للمرؤوسين صلاحيات محددة لمدة محددة وهدف محدد"

ويرى ملحم أن التفويض هو: " إعطاء السلطات للمرؤوسين لأداء مهام معينة ولكن يمكن لها أن تسحب من قبل الإدارة حيث في التفويض يعتبر المدير هو المفكر وصاحب المبادرة والمسؤولية" (ملحم، 2006). ويرى المعاني (وارشيدة، 2009)، أن التفويض هو: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية." (القطار، مرجع سابق، ص12).

ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية. (الملفوح، مرجع سابق، ص17).

ويختلف التمكين عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوه الدافعية والابتكار والذاتية، ويوضح جدول (1) أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

جدول (1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	دائم والتمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

المصدر: مصطفى، 2005، ص130

ويرى الباحث أن جوهر اختلاف التمكين عن التفويض يكمن في شمولية التمكين وديمومته وأنه ليس مجرد صلاحيات تعطى وتسحب من الموظف ولكنه منهج عمل وقيادة ذاتية يمثل إستراتيجية دائمة ومستمرة، لذا يرى الباحث أن التفويض هو جزء من عملية التمكين، ويعتبر من أهم الأجزاء التي تساعد في عملية تمكين الموظف. (الطار، مرجع سابق، ص14).

3-2- التمكين والمشاركة : يرى شيرمرهون (schermerhorn) أن المشاركة هي: "السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها" (المدهون، 1999، ص77).

وإشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها. بينما يعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال. إن الشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات، والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك لأن هذا العمل "يحمل توقيعي وأفكاري"، لذا فإن الموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة (خضير، الشيخ، 2010، ص117).

يتضح مما سبق أن عملية المشاركة تعني السماح للموظفين بإبداء الرأي والمقترحات في موضوع ما وفق معلومات محددة دون خاصية الإلزام بتلك المقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعالة والحقيقية بدءا بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية (الملفوح، مرجع سابق، ص19).

وتعتبر المشاركة جزءاً من عملية التمكين وهي من العوامل المهمة التي تساعد على تطبيق مفهوم التمكين وأن العلاقة بينهما علاقة طردية (الطار، مرجع سابق، ص14).

3-4- التمكين والاندماج: ويقصد بالاندماج : التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.(القطار، مرجع نفسه، ص14).

3-5- التمكين والإبداع: يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما " البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.

ويختلف التمكين عن الإبداع كما يختلف عن المشاركة والاندماج، وهذا ما يؤكدده (المدهون، 1999) حيث يشير إلى أن التمكين لغوياً يعني إعطاء السلطان، والقوة، والحكم، وهو من الناحية الفنية لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وهو ليس مجرد تفويض صلاحية، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات والمعلومات والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد، أو المدير.

لذلك فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة. (القطار، مرجع نفسه، ص15).

3-6- التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (اندرأوس، معاينة، 2008، ص 59).

3-7- التمكين والحلول: يتفقان في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلى المستويات الأدنى الإدارية والاختلاف في:

- الحلول تحدث في غياب الرئيس أما التمكين يكون في وجود الرئيس.
- التمكين يظل حتى انتهاء المهمة التي أوجد من أجلها أما الحلول تنتهي عندما يأتي الرئيس ويعود لمقر عمله.
- الحلول تقع بقوة القانون أما التمكين يصدر بقرار من الرئيس في العمل. (الرقب، 2010، ص33).

3-8- التمكين والسلطة والنفوذ: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر للآخرين وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد، والنفوذ هو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة. (الرقب، 2010، ص34).

4- أهمية التمكين: من الناحية التقليدية، فإن العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل إنه وفي كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضاً، في بعض الأحيان، نجد أن صناع القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها، وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:

4-1- زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية: إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.

وتأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور. (العتار، مرجع سابق، ص10)

4-2- زيادة الحصة السوقية للمنظمة: إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة وجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهبهم وإبداعهم. وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفون أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة فالعملاء يصبحون

أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

4-3- تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة: ويرى (الرشودي، 2009) أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، في حال قيام المدراء، بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

4-4- تحسين منافسة المنظمات الأخرى إقامة منظمة ذات قدرات أداء عالية: إن أهمية استخدام إستراتيجية التمكين يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المنظمة التي ينتمون لها.

4-5- جلب منافع على مستوى المنظمة من أهمها ما يلي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
- تعزيز الولاء والالتزام
- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)
- زيادة فاعلية الاتصالات. (الطار، مرجع نفسه، ص11).

4-6- جلب منافع على مستوى العاملين:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

ويستخلص الباحث مما سبق أن العامل الأساسي لنجاح المنظمة هي معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها ويتمتعون أيضا بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية ونجاح. (العتار، 2012، ص12)

5- مؤشرات ومبادئ وأهداف التمكين: وللتمكن مؤشرات ومبادئ وأهداف نذكر منها:

5-1- المؤشرات:

- السياسية:

- نسبة النساء في المجالس المحلية ومراكز اتخاذ القرار.

- نسبة النساء في الخدمة المدنية.

- نسبة اللواتي سجلن للتصويت والانتخاب.

- الاقتصادية:

- التغيير في نسبة معدلات التوظيف.

- مشاركة أفراد الأسرة في عمال البيت ورعاية الأطفال.

- النسبة المئوية للمصروفات على الصحة والتعليم.

- النسبة المئوية المتوفرة للمرأة لتطوير قدراتها التقنية كالخدمات الفنية المقدمة من قبل الحكومة أو المصادر غير الرسمية. (حبيطوش، ص ح).
- الاجتماعية:
- عدد النساء في منظمات المجتمع المدني.
- مقارنة النساء اللواتي في مواقع اتخاذ القرار بالعدد الكلي للأفراد في المشاريع و الدوائر الرسمية وغير الرسمية.
- حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالإنجاب.
- حرية الحركة داخليا وخارجيا بالمقارنة مع الرجال. (صباح حبيطوش، 2015، ص ط)

5-2- مبادئ التمكين: نذكر منها

- مبدأ المشاركة.
 - مبدأ الاعتماد على الذات.
 - مبدأ العدالة الاجتماعية.
 - مبدأ البدء مع المجتمع من حيث هو.
 - مبدأ المسؤولية.
 - مبدأ العدالة والمساواة القانونية.
- 5-3- أهداف التمكين:** يهدف التمكين بصفة عامة اكتساب الفرد القدرة على اكتشاف ذاته، وما بداخله من قدرات ومهارات يصل بها إلى نوعية الحياة التي يريدها ولا تعني التنمية الحصول على المزيد بل التطور نحو الأفضل، وزيادة الخيارات المتاحة وتحسين فرص الوصول إلى الخدمات والسلع وتعزيز قدرات الأفراد، وكذا زيادة استقلاليتهم والمساهمة في إيجاد الحلول لمشاكلهم، وخلق سياق تنموي موات للمشاركة والتفاعل بالاستناد وتطوير المهارات والقدرات والثقة بالنفس وفرص التطوير المعرفي وغيرها. (حبيطوش، مرجع نفسه، ص ط).

6- خصائص التمكين والمنظمة المتمكنة:

6-1- خصائص التمكين: يصف (ملحم، 2006) التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من

الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

• الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.

• الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.

• المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

• المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.

ويرى (الكبيسي، 2004) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف

مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

• **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين

بدائلهم لصياغة قراراتهم.

• **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب

الذي يؤديه و بالاهتمام الذي يحظون به.

• **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدرتهم على

أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

• **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم

وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك

كله. (الملفوح، مرجع سابق، ص 27).

6-2- خصائص المنظمة المتمكنة: يرى الرشودي (2009) ، أن المنظمة المتمكنة يجب أن

يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة متمكنة وهي:

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
 - ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
 - وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
 - تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- (الطار، 2012، ص21)

- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

كما وذكر ملحم (2006) بأن التمكين هو حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، والتي تشمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- وورد في الضلاعين (2010) أن من الخصائص المهمة للمنظمة المتمكنة ما يلي :
- وجود إدارة فعالة تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين.
 - وجود إستراتيجية مؤسسية واضحة.
 - توفر هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
 - إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.

- شعور الموظف بالسلطة والمسؤولية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.
 - شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
 - وجاء في دراسة هونولد(1997) أن من أهم خصائص المنظمة المتمكنة ما يلي :
 - تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وخلق رؤيا وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
 - التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
 - توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
 - شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
 - إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.
- (القطار، مرجع سابق، ص22)

7- مستويات التمكين و أبعاده: هناك ثلاث قضايا أساسية تتعلق بمفهوم التمكين:

القضية الأولى، أن التمكين متعدد الأبعاد، حيث أن له أبعادا سوسولوجية ونفسية واقتصادية وسياسية...إلخ.

أما القضية الثانية، إن التمكين يحدث أيضاً على مختلف المستويات، مثل الفرد أو الجماعة، والمجتمع. **والقضية الثالثة،** أن التمكين، بحكم تعريفه، هو عملية اجتماعية لأنه يحدث بالنسبة لآخرين. (الكردي، عديرة، مرجع سابق، ص101)

7-1- مستويات التمكين: إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة ومن وجهة نظر (Daft،2001)، فإن البداية تكون في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو التالي :

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

- تشجيع مقترحات العاملين.

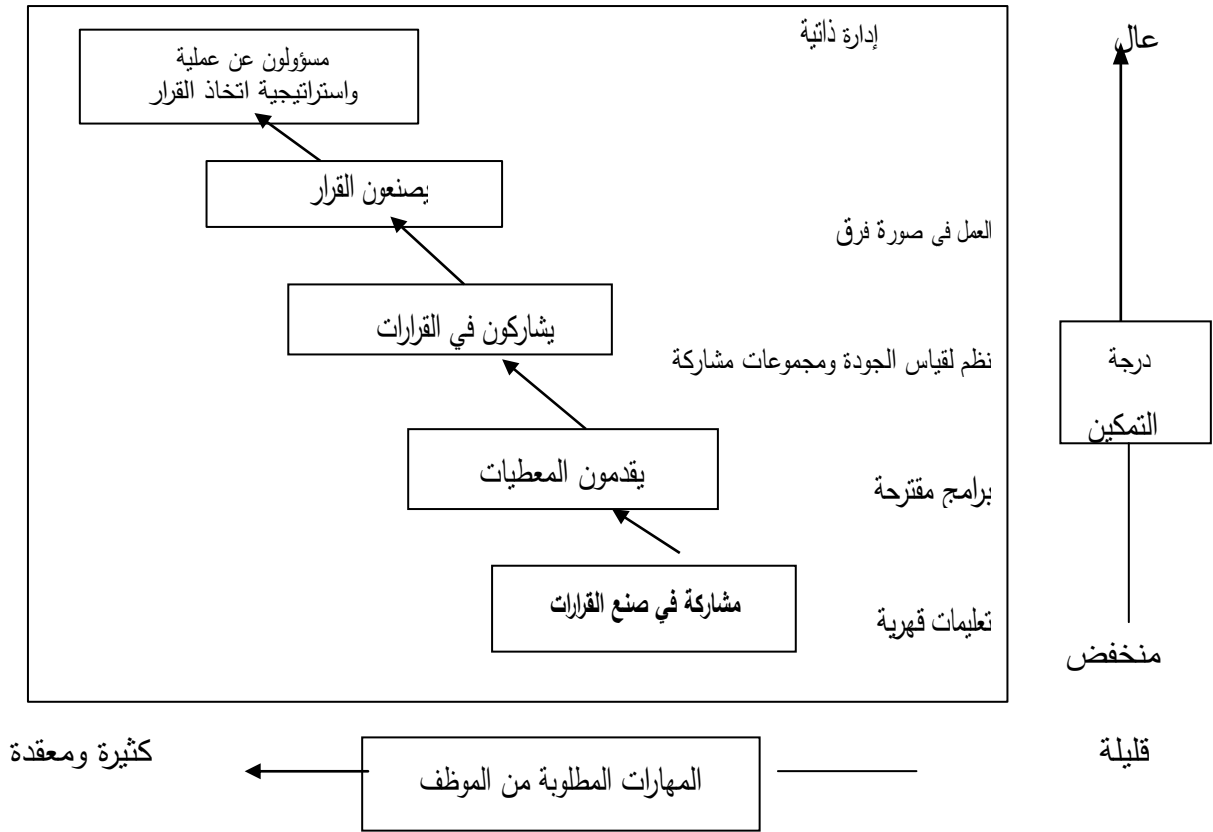
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.

- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.

- تمكين العاملين على نحو تام. (الملفوح، مرجع سابق، ص 25)

يبدأ التدرج في مستويات التمكين من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، مرجع سابق، ص 39).

ويوضح الشكل التالي مستويات التمكين المختلفة في المنظمات



شكل (6): مستويات التمكين المختلفة

المصدر: (أفندي، مرجع نفسه، ص38)

ويلاحظ في الشكل السابق أن مستويات التمكين تتدرج بدءاً من انعدام السلطة للموظفين ووصولاً إلى التمكين الكامل الذي فيه يشارك الموظفون في وضع استراتيجية المنظمة، وأن التمكين هو قمة تدخل الموظفين في صنع واتخاذ القرارات. (أفندي، مرجع نفسه، ص38)

7-2- أبعاد التمكين: يتطلب التمكين ثلاثة أبعاد أساسية ومترابطة وهي الوصول إلى الموارد والسيطرة عليها، والقدرة على استخدام هذه الموارد في إحداث فرص جديدة،

والإنجازات بمعنى تحقيق النتائج الاجتماعية المرجوة. (الكردي، عديرة، مرجع سابق، ص 100 ص 101)

كما يرى العتيبي (2004) أن هناك خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

- **البعد الأول:** حرية أداء المهمة ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد بأداء المهام التي وُظف من أجلها.

- **البعد الثاني:** وضوح سياسات تحديد المهمة: وهي درجة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ وما درجة وضوح سياسات و إجراءات المنظمة أو ما يجب القيام به، و مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء

- **البعد الثالث:** القوة وهي مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد، إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

- **البعد الرابع:** الالتزام وهي مدى التزام الأفراد وانضباطهم لأسلوب محدد للتمكين

- **البعد الخامس:** الثقافة بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم؟.

وكما ورد في المعاني وارشيدة (2009) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

- **البعد المهاري:** وهو إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة

- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية للأفراد العاملين، وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم .

ويرى توماس وفلتهاوس كما ورد في ملحم (2006) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:

- **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله
- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته

- **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة

- **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله. (الطار، مرجع سابق، ص17 ص18)

ويذكر اندراوس ومعاينة أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي:

- **المعنى (أو الإحساس بالجدوى):** وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل
- **المقدرة:** وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة
- **حق الإدارة الشخصية:** ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله
- **التأثير:** وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره .

يتضح مما سبق أن أبرز الأبعاد التي تكون عملية التمكين تتمثل في:

- إعطاء الأفراد حرية وصلاحيات واسعة للتصرف تجاه الأعمال التي يؤديونها.
- توسيع نطاق السلطات المفوضة، والبعد عن التفويض التقليدي
- إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي
- المشاركة الواسعة في صناعة القرار.

- إحساس الفرد أن له تأثيراً في رسم سياسات العمل.
 - تطوير السلوك الإبداعي، والرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمة.
 - التدريب والتحفيز المستمر. (الطار، مرجع نفسه، ص19)
- كما ويرى القريوتي والغزوي (2006) أن أهم الأبعاد والعوامل المعززة للتمكين هي :

- تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
- مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطرة، بما يمكن أن ينتج عن ذلك من وقوع المرؤوسين في بعض الأخطاء. (الطار، مرجع نفسه، ص19)

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وسبب ذلك يرجع اختلاف وجهات نظرهم، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز وتوفير التدريب اللازم والعمل الجماعي وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات. (الملفوح، مرجع سابق، ص27)

ويمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول

التالي:

جدول رقم(2) يوضح أبعاد التمكين الإداري وفق آراء بعض الكتاب

المصدر	الأبعاد
(Clair)،(1997)	بناء الثقة، المسؤولية، خلق الفرق.
(Daft)،(2001)	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
(Bodner)،(2003)	المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، العالقة بين أعضاء الفريق.
(ملحم، 2006)	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
(Halvarson)،(2005)	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
(Slocum and Hellriegel)،(2005)	شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.
(Mullins)،(2005)	المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(الياسري ومحمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
(عبود، وعباس، 2007)	الثقة، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
(Kreitner and Kinicki)،(2007)	المشاركة بالمعلومات، توفير الاستقلالية، فرق العمل.
(Gupta)،(2008)	المشاركة باتخاذ القرار، المعرفة، القوة،

المكافآت.	
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdaarani)، (2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	(Aswathappa)، (2008)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc and Yilmaz)، (2009)
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.	(Hasan)، (2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.	(راضي، 2010)

المصدر: الملفوح، مرجع سابق، ص 28 ص 29

8- شروط التمكين ومتطلباته:

8-1 شروط التمكين: بين قاندز (Gandz 1990)، والمشار له في دراسة (العتيبي، 2007)

أن هنالك ستة شروط لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي:

- يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب: فليس من المجدي أن نمكّن الموظفين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.

- لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، ووصول أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة. وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد

من أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضاً وليس للإدارة فقط، أي أن تغطي مصالح الطرفين.

- لا بدمن وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج الموظفون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب وأخلاقيات العمل. إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها.

- يجب أن يثق المديرون بموظفيهم: إن للتمكين عوائد كبيرة ولكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالقيم والفوائد المشتركة.

- لا بدمن وجود فوائد يمكن اقتسامها: فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف ورفع الجودة والتخلص من الأعمال الإضافية وتسلم المزيد من المسؤولية وتطوير مهاراتهم وجلب المزيد من الفوائد للمؤسسة فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها.

- إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على أي مجازفة: فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، إن على المؤسسة أن تنتظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تؤشر إلى أن هنالك حاجة إلى المزيد من التدريب، أو تجديد الرؤية، أو تفسير القيم المطلوبة. (البوايزة، مرجع سابق، ص12ص13)

8-2-متطلبات التمكين الإداري: يذكر (حسين، 2011) أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام والتفاوض مع المسؤولين، ونادرا ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح.

ويرى كلا من (الابراهيم وآخرون، 2008؛ حسن، 2002) أنه لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري وهي:

- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

- **الهدف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، بدلا من انتظار الأوامر وبيترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا والتوجيهات من الإدارة العليا.

- **فرق العمل:** إن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب:

- أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل؛ لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

- **التدريب المستمر:** لا يمكن الاعتماد على العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، إذ أن الموظفين لا يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، و إن تمكين

الموظفين يتطلب تدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. (الملفوح، مرجع سابق، ص34)

جدول رقم (3) يوضح متطلبات التمكين

المميزات المترتبة على تحقيقه	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
زيادة الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: (الملفوح، مرجع نفسه، ص34)

9-أنواع التمكين وأساسياته:

9-1-أنواع التمكين (التمكين خطوة بخطوة): تحتاج كل عملية إدارية إلى التريث في تطبيقها وممارستها لتميزها وتنوعها، فهل يوجد تمكين واحد؟ ليس هناك تمكين واحد بل هناك عدة أنواع من التمكين نحصرها فيما يلي:

- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر مشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.

- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات،تعريفها وتحديدها وتجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم فيأداء العمل.

- **تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (عطاء الله، مرجع سابق، ص161).

9-2- أساسيات التمكين الإداري: ورد لدى (الطراونة، 2006) عن Stir أن للتمكين الإداري أساسيات سبعة مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الإنجليزية (EMPOWER) وهي كالتالي:

- **تعليم العاملين E_Education:** حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، ألن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما بدوره يؤدي إلى نجاحها. (فاتن محمود الملفوح، مرجع سابق، ص20).

- **الدافعية M_Motivation:** وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.

- **وضوح الهدف P_Purpose:** لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهام وأهداف المنظمة

- **الملكية O_Ownership:** ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

- **الرغبة في التغيير W_change to Willingness:** فنتائج التمكين الإداري سيقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

- **كران الذات E_ Elimination Ego**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما أن بعض المديرين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.

- **الاحترام R_ Respect**: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري. (الملفوح، المرجع نفسه، ص21).

ويرى (Umiker1992)، أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والأفراد بالتالي:

1) بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحقيق مكانة متميزة.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

2) النسبة للفرد فإن التمكين يحقق المزايا التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤول. (الملفوح، مرجع نفسه، ص23)

10- مراحل تحقيق التمكين وخطوات تنفيذه:

10-1- مراحل تحقيق التمكين: وبحسب (المعاني وآخرون، 2011) فإن تحقيق التمكين يحتاج إلى خمس مراحل هي:

- **لمرحلة الأولى** : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البيروقراطي والضغوط التنافسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.
- **لمرحلة الثانية**: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة وتحديد أهداف دقيقة للعاملين والإثراء الوظيفي وربط نظام المكافأة بالأداء.
- **لمرحلة الثالثة** : تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلا.
- **لمرحلة الرابعة**: نتيجة استقبالهم للمعلومات فالواجب أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

-**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة. (الديراوي، 2014، ص31)

10-2-خطوات تنفيذ التمكين: يرى فورد وفونلر في نموذجهما للتمكين كما جاء في اندراوس ومعاينة (2008) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

- **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوكيات المدراء قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

- **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

- **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين

والموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. (الطار، 2012، ص23)

-**الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

- **الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

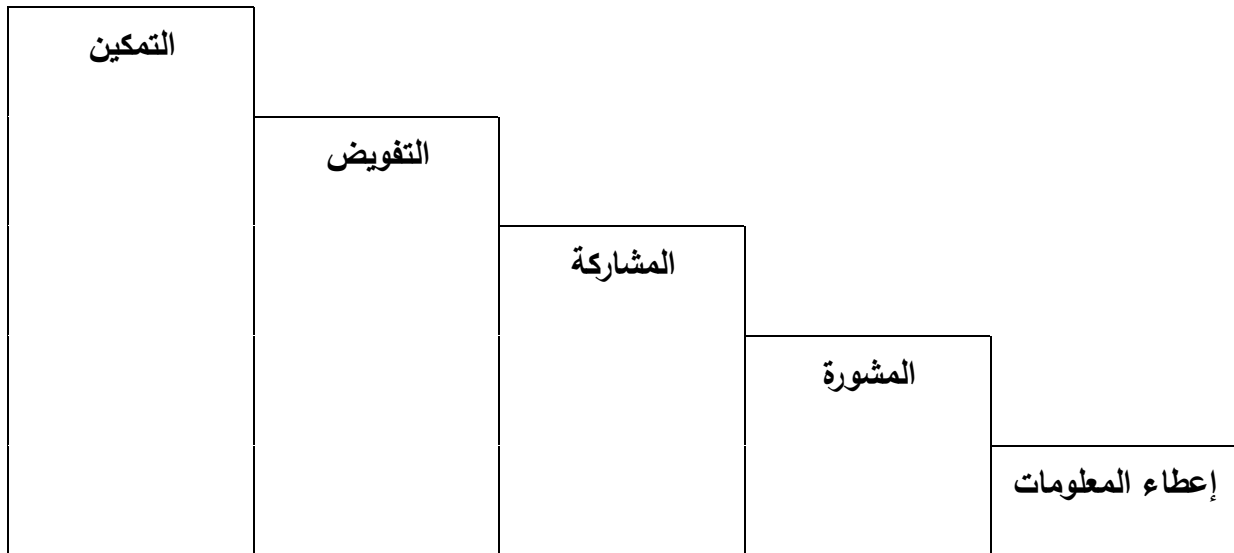
- **الخطوة السابعة:** توفير التدريب، التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

- **الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة. (الطار، 2012، ص24).

- **الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج لأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (الطار، مرجع سابق، ص 25)

وقد فصل (أفندي، 2003) الخطوات الأساسية للتمكين في الشكل التالي :



شكل (7) يوضح الخطوات الأساسية للتمكين

المصدر: (أفندي، مرجع سابق ، ص 40)

11- أدوات وتقنيات التمكين: يرى (الكبيسي، 2004) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:

- **إتاحة المعلومات:** ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

- **المعرفة:** إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين. (الملفوح، 2016، ص36).
- **الصلاحيات:** ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويتزك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو بالشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.
- **المكافآت:** إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.
- **تدعيم الذات:** يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.
- **تعميق الالتزام:** يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الإنساني والالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم. (الملفوح، مرجع سابق، ص36 ص37).

12- مقومات التمكين ومجالاته:

12-1- مقومات التمكين: يمكن تجميع المقومات والمرتكزات الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه في كل من

- القيادة والإشراف: ويندرج ضمن هذا العامل عدة عوامل فرعية تلعب دورها في التمكين ومنها:

- مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة.

- نمط القيادة والإشراف.

- التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين.

- الثقة بين المدير والمرؤوسين.

- الاتصالات الفعالة.

- بناء المعارف والمهارات.

- التحفيز المادي والمعنوي.

- فرق العمل. (القطار، مرجع سابق، ص20).

● ويرى أفندي (2003) أن أهم مقومات تمكين العاملين:

- العلم والمعرفة والمهارة.

- الاتصال وتدقيق المعلومات.

- الثقة بين القائد والمرؤوسين

- الحوافز المادية والمعنوي. (القطار، مرجع نفسه، ص19)

● وأورد الرشودي (2009) أن أهم مقومات التمكين تتمثل في ما يلي :

- دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين.

- القائد الممكن.

- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الحوافز المادية والمعنوية.
- البرامج التدريبية الملائمة.
- العلم والمعرفة والمهارة.
- ثقافة التمكين لدى العاملين. (القطار، مرجع نفسه، ص20)
- كما ويرى الضلاعين (2010) أن أهم المرتكزات التي تركز عليها عملية التمكين الإداري تتمثل في:
 - تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.
 - مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
 - وجود نظام وقواعد للعمل.
 - تدعيم الإحساس بالشعور بالأمان.
- ويتضح مما سبق أن من أهم المقومات الأساسية التي تركز عليها عملية التمكين في المؤسسات التعليمية ما يلي:
 - تفويض السلطة.
 - دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين.
 - القائد الممكن.
 - الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
 - الاتصال وتدفق المعلومات.
 - الحوافز المادية والمعنوية.
 - البرامج التدريبية الملائمة.
 - العلم والمعرفة والمهارة.
 - ثقافة التمكين لدى العاملين.

- تشجيع العاملين على التفكير والإبداع. (القطار، مرجع نفسه، ص21).

يرى كل من (ملحم، 2006 ؛ العتيبي، 2005؛ الهواري، 2002؛ كوزس وبوسنر، 2004) أن أهم مقومات التمكين هي في التالي:

- العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى واستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

- الاتصال وتدفق المعلومات: إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر الكثير من الجهود.

- الثقة بين القائد والمرؤوس: وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.

- الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضا ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ولا بد أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.

وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول أن التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغيير الثقافة العامة لجميع من فيها حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والاتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة. (الملفوح، 2016، ص37 ص38).

12-2- مجالات التمكين: هناك عدة مجالات للتمكين الإداري تم التوصل إليها من خلال معايير ومقاييس عدة حيث يلاحظ بأن هناك اتفاقاً من قبل الباحثين على جزء من هذه المعايير والمقاييس الأساسية لمفهوم التمكين وتتكون هذه المعايير بحسب (الحربي، 2008) مما يلي:

- **معيار العملية الإدارية:** والذي يعتبر التمكين عملية إدارية مدخلاتها الصلاحيات المعطاة للعاملين حتى يتخذوا القرار، ومخرجاتها في وجود العاملين القادرين على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

- **معيار الهدفية:** ومخرجات هذا المعيار هي تلبية حاجات العملاء وإرضائهم على اعتبار أن التمكين بحد ذاته هو المدخلات.

- **معيار القيمة:** الذي تتكون مدخلاته من مقدار الحرية المعطاة للعاملين في مشاركتهم بالمعلومات واتخاذ القرارات وتظهر مخرجاته على العاملين بشعورهم بالتمكين النفسي الذي يحفزهم على تحسين الأداء. (البوايزة، مرجع سابق، ص15).

13- مجالات تمكين المرأة: إن التمكين يتخذ أشكال عدة منها الاقتصادي والسياسي والصحي والاجتماعي والثقافي والإداري.... الخ، وسنتناول أهم أشكال تمكين المرأة في كل من المجالات الاقتصادية والسياسية والصحية:

13-1- التمكين الاقتصادي للمرأة:

إن التمكين الاقتصادي للمرأة يعد في الأساس حق من حقوق الإنسان، ومن قضايا العدالة الاجتماعية، كما أنه مهم للحد من الفقر وتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية البشرية، فالتمكين الاقتصادي للمرأة يسهم في الحد من الفقر، خاصة في الأسر ذات الدخل المنخفض، فالتمكين أمر حيوي لبقاء الأسرة. وبالإضافة إلى ذلك، يسهل التمكين الاقتصادي

للمرأة تحقيق أهداف أخرى في السياسة العامة، مثل النمو الاقتصادي، وتحسين التنمية البشرية والحد من العنف. (الكردي، عديرة، مرجع سابق، ص 101).

إن المشاركة الاقتصادية للمرأة وتمكينها من الأمور السياسية لتعزيز حقوق المرأة، وتمكين المرأة من السيطرة على حياتهم والتأثير في المجتمع، وفي بناء مجتمعات عادلة ومنصفة. فغالباً ما تواجه النساء التمييز، وعدم المساواة بين الجنسين ما زالت مستمرة، حيث أن بعض النساء تواجه أشكال متعددة من التمييز والاستبعاد بسبب عوامل تعود إلى النوع الاجتماعي والطائفة والعرق... الخ.

كما أن المشاركة الاقتصادية للمرأة توضح مدى انخراط المرأة في العمل، ووقوفها جنباً إلى جنب مع الرجل في مختلف المجالات الاقتصادية، لاسيما المرأة الواعية والمتقنة والقادرة على تحمل أعباء العمل. إن دخول المرأة إلى الاقتصاد لا يعني أنها ستأخذ فرص عمل الرجل وإنما يفتح فرصاً أمام النساء للعمل، ويؤدي إلى التفعيل الايجابي لنصف المجتمع عن طريق إيجاد قنوات جديدة لهذه الطاقات الإنتاجية الكبيرة، مما يساهم في تعزيز النمو المحقق. (الكردي، عديرة، مرجع نفسه، ص 102).

يشمل التمكين الاقتصادي للمرأة توفير الفرص الاقتصادية (مثل توسيع فرص الاستخدام والتوظيف الذاتي والريادية، تشجيع العمل اللائق والمنتج، تحسين فرص الوصول للتمويل)، والوضع القانوني والحقوق (على سبيل المثال تحسين حقوق المرأة في الملكية والميراث وملكية وحرية التصرف بالأرض)، والتعبير والدمج والمشاركة في عملية صنع القرارات الاقتصادية (تطوير آليات لتعزيز مشاركة المرأة في هيئات صنع القرار). (الكردي، عديرة، مرجع نفسه، ص 102).

إن تمكين المرأة يساهم إسهاماً كاملاً في الحياة الاقتصادية في مختلف القطاعات وعلى جميع مستويات النشاط الاقتصادي، كما أنه يساهم في أمور عدة وهي:

- بناء اقتصادات قوية.

- إقامة مجتمعات أكثر استقراراً وعدلاً.

- تحقيق ما اتفق عليه المجتمع الدولي من أهداف معنية بالتنمية والاستدامة وحقوق الإنسان.

- تحسين مستوى جودة حياة المرأة والرجل والأسرة والمجتمعات.

ولكي نتمكن من تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة لابد من توافر أربعة مقومات أو

عناصر أساسية وهي:

- التقدم والنمو الاقتصادي من خلال زيادة الدخل والعائد من العمل.

- الحصول على الفرص وفرص الحياة مثل تنمية المهارات أو فرص العمل.

- الوصول إلى الأصول والخدمات والدعم الضروري للنهوض اقتصادياً.

- المشاركة في صنع القرار في مختلف المجالات بما في ذلك القرارات والشؤون المالية

للأسرة المعيشية. (الكردي، عديرة، مرجع نفسه، ص102).

13-2- التمكين السياسي للمرأة: نظراً إلى أن المشاركة السياسية للمرأة تعد إحدى الثلاث

نواح الأساسية في مفهوم التمكين، فالتمكين السياسي للمرأة هو جعل المرأة ممتلئة للقوة

والإمكانيات والقدرة لتكون عنصراً فاعلاً في التغيير، أي أن مفهوم التمكين السياسي يرتبط

ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ذات المرأة وحضورها على أرض الواقع، بتعزيز قدراتها في المشاركة

السياسية من خلال مشاركتها بصورة جدية وفعالة في كافة نشاطات المنظمات السياسية

والشعبية والنقابات المهنية ومكاتبها الإدارية، أي إيصال المرأة إلى مواقع اتخاذ القرار في

المجتمع وفي البرلمان، وتعزيز دورها في هذه المواقع لتكون قادرة على تغيير واقعها وتغيير

الآخرين أفراداً أو جماعات أو مجتمعاً بأكمله. أو بشكل آخر المقصود بالتمكين السياسي

للمرأة هو وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار، والمراكز التي تؤثر في صنع القرار ووضع

السياسات، فالمؤسسات البرلمانية وإن كانت هي من أهم الأجهزة المشاركة في صناعة القرار ورسم السياسات في الدول، فهي ليست الوحيدة المتفردة في صنع القرار إذ أن هناك مؤسسات أخرى كالمؤسسات القانونية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية تؤدي دوراً مهماً في صنع القرارات أو تؤثر فيها. وقد اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مقياساً لتمكين المرأة ليقاس مشاركة المرأة في السياسة وذلك اعتماداً على حصة النساء في مقاعد البرلمان. (بلول، 2009، ص 650 ص 651).

إن التمكين يعزز مشاركة المرأة في الحياة السياسية الرسمية، جنباً إلى جنب مع دعم برامج الديمقراطية والحكم والرشد مع التركيز على تطوير المجتمع المدني. وهذا يشمل تعزيز دور المرأة في الحكومة والسياسة الحزبية الوطنية والمحلية، فضلاً عن دعم مشاركة المرأة في المنظمات غير الحكومية. غير أن النساء التي توجد في الحكومات، في مراكز صنع القرار، تميل إلى الوجود في وزارات العدل والشؤون الاجتماعية. وقلما توجد المرأة كرئيس تنفيذي. فالمرأة ذات تمثيل ضعيف في المستويات العليا، في حين توجد بأعداد كبيرة في المناصب والمستويات الدنيا كالإدارة العامة والنقابات والأحزاب.

هناك مجموعة من الآليات الممكنة لزيادة مشاركة النساء في الحياة السياسية ومنها:

- إصلاح الأحزاب السياسية مثل الكوطة النسائية (الحصة النسائية) وغيرها من الإجراءات الإيجابية.

- التدريب لتطوير مهارات النساء ومراعاة الفوارق بين الجنسين.

- العمل مع الفئات النسائية في الأحزاب السياسية.

- تطوير المنظمات السياسية النسائية. (الكردي، عديرة، مرجع سابق، ص 103).

13-3- التمكين الصحي للمرأة: يرتبط مفهوم تمكين المرأة صحياً بالفر وقات الهامة بين النساء والرجال في إمكانية وصولهم إلى التغذية الجيدة والرعاية الصحية الإيجابية والى ما يتعلق بسلامتهم والكرامة البشرية. أما أولويات العمل حسب إعلان فينا للاستثمار في صحة المرأة فشملت:

- الحد من وفيات الأمهات وزيادة سلامة المرأة.

- تعزيز الصحة الإيجابية والجنسية.

- إدخال سياسات صديقة للمرأة للتعويض عن الخدمات.

- تشجيع أنماط الحياة الصحية

- الحد من العنف ضد المرأة

- تحسين وضع المرأة العاملة في نظام الرعاية الصحية. (الكردي، عديرة، مرجع نفسه، ص103)

14- واقع تمكين المرأة العربية: إن البلدان العربية تقدمت خطوات للتغلب على نقص تمكين المرأة في مجال التعليم وأقل نسبياً في مجال الانخراط في العمل، وإن كان هناك تفاوت واضح في التغلب على النقص في تمكين المرأة بين البلدان العربية، فعلى سبيل تمكن المغرب من تحقيق إنجاز كبير بإصداره "المدونة الجديدة للأسرة" التي لبت كثيراً من مطالب الحركة النسائية في ضمان حقوق النساء، ولكن هذه الإنجازات لم تتجح على أرض الواقع في تعديل المواقف والمعايير الاجتماعية المتحيزة ضد المرأة، التي تركز على الدور الإيجابي للمرأة وتعزز اللامساواة بين الرجل والمرأة في مختلف نواحي الحياة، إذ ما تزال قدرات المرأة العربية في المشاركة الاقتصادية هي الأقل في العالم، وفي اليد العاملة هناك ميل لتأنيث البطالة، وتعاني المرأة إجمالاً من عدم المساواة في الفرص، ويتجلى ذلك من خلال الأوضاع

الوظيفية والأجور . كما أن تقرير التنمية البشرية لعام 2008 وفي معرض ترتيبه لـ 93 دولة حسب مدى تمكين المرأة، احتلت بعض الدول العربية المواقع الآتية (30 الإمارات، 80 عمان، 84 قطر، 88 المغرب، 91 مصر، 92 السعودية، 93 اليمن). (بلول، مرجع نفسه، ص668)

15-مبررات ومعوقات التمكين:

15-1-مبررات التمكين:

أكد الباحثون على أن هناك عدد من المبررات لتطبيق استراتيجيات التمكين منها ما أشار إليه (Eccles1993) ،وهي:

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة. (جواد ،مرجع سابق ،ص169).

غير أن (Daft 2001) ، فقد أشار إلى أهم مبررات التمكين وهي:

- هو استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.
- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.

أما (اللوزي وحمود، 2008) فقد أشارا إلى مبررات التمكين بالاتي:

- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم.

- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة.
- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستهلكين ولا سيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.
- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال.
- إن التزام العاملين ودافعيتهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزة بعداً اشمل في التطوير والتحسين.

كما أن (عزيز، 2011) فقد أشارت إلى أبرز مبررات التمكين والتي هي:

- جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصاً عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
- أن التمكين يبني الالتزام ويخلق شعوراً بالانتماء.
- يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين.
- يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.
- تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم. (جواد، مرجع سابق، ص 169 ص 170).

وقد قسم (الكبيسي، 2004) مبررات التمكين إلى قسمين:

- مبررات واقعية وعلمية: ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط

الاتصالات الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

- مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة يعتمد فيها منهج وفلسفة التمكين في إدارة العاملين. (الملفوح، مرجع سابق، ص 23).

وحدد (أفندي، 2003) أسبابا تدفع المنظمة لتبني منهج التمكين في التالي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- (الملفوح، مرجع نفسه، ص 24).

15-2- معوقات عملية التمكين: بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق التي من أبرزها ما يلي:

- ضعف مصداقية الإدارة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

- خوف الإدارة العليا من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المدراء من تطبيق التمكين لاعتقادهم أنه قد يفقدهم القوة الإدارية ويزيد من قوة الموظفين مما يهدد عملهم ووجودهم في موقع النفوذ.
- خوف الإدارة الوسطى من فقد السلطة والنفوذ.
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفا من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لذا فإنهم يحاولون إعاقة التغيير إلى التمكين.
- الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث أن وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمكين.
- الفصل بين الإدارة والعاملين فيزيائياً وهرمياً .
- الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار أو قرارات جديدة .
- عدم الرغبة في التغيير.
- الاختلاف بين المدراء والمرؤوسين في نظرتهم للأهداف. (القطار، مرجع سابق، ص25)
- الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل.

وأورد العتيبي (2004) بأن أهم معوقات عملية التمكين ما يلي :

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.

- عدم ملائمة نظام المكافآت. (العتار، 2012، ص26)

والجدول التالي يوضح أهم النتائج المطلوب الوصول إليها حال تطبيق التمكين

جدول(4): يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
•الخوف	•التحدي والاختلاف
•التعلم مسؤولية	•التعلم مغامرة
•العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	•العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
•التدريب والتطوير ضئيل	•التطوير مستمر
•التقييم يرى على أنه نقد	•التقييم يربط أنه ضرورة
•التدريب والتطوير مسؤولية فردية	•التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
•نقص الرؤية	•الرؤية مشتركة وقوية ومركزة
•تجنب المشاكل	•حل المشاكل
•الاتصال المغلق	•الاتصال المفتوح
•الشك	•الثقة

(الملفوح، مرجع سابق، ص24)

16- أهم مداخل استراتيجيات التمكين :أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق إلى البعض منها وحسب ما تناوله البعض ومنهم (Duvall1999)، والذي بين المداخل على النحو التالي :

-**التمكين الفردي** : ويقصد بها أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله.

-**التمكين المنظمي** : وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة .

غير أن (Lushly23)، فقد أشار إلى مداخل التمكين كالاتي:

- **التمكين الترابطي** :وهو المرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها.

-**التمكين الدافعي**: وهو التمكين الشخصي إذ يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه .

ثم إن (Erstad 327)، أشار إلى مدخلين آخرين هما:

- **التمكين الخارجي** : وهو آلية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات

- **التمكين الداخلي**: وهو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة.

وتظهر الأدبيات أن لإستراتيجية التمكين مداخل متعددة كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية أو حالة إدراكية وهي كما أشار لها (الزوبعي، 2010) وتشمل:

-**المدخل الهيكلي approach Structural**: ويتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية

-**المدخل التحفيزي approach Motivational**: تتناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية ، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة.

-**مدخل Kanunga & Conger**: يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.

-**مدخل (Thomas & Velthous 1990)**: قام هذان الباحثان بإكمال العمل الذي أنجز (conger & kanunga) وذلك ببناء مدخل التمكين الإدراكي الذي عرفاه على انه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية وأشارا أيضا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات وذلك لأن مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة والتي ترتبط مع أهداف المنظمة. (جواد ،مرجع سابق ،ص167)

17- نماذج التمكين :

-**النموذج التحفيزي ل (Kanungo & Conger 1988)**: عرف Conger&Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، والثانية

يمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى للمشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان . (قريشي، السبتي، مرجع سابق، ص122).

-النموذج الإدراكي لـ (Velthouse & Thomas1990): قام Thomas&Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه (Kanungo & Conger) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعامل الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي: التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار. (قريشي، السبتي، مرجع نفسه، ص123) ومنه فإن عملية التمكين ليست ثابتة بل هي مستمرة، فالتمنية تتطوي على العديد من التغيرات التي يصبح الفرد أو الجماعة من خلالها قادرين على التصرف للسيطرة والتحكم بحياتهم والمشاركة في المجتمع. فالتمكين هو عملية من الفكر والعمل على حد سواء، وهو دينامية متطورة باستمرار، لذلك فإن مكونات التمكين ومقوماته تختلف باختلاف المكان والزمان، فهي تتطور لكي تستطيع التعامل مع كل شيء جديد.

الفصل الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في وضع الإطار الافتراضي لبحثه منذ البداية انطلاقاً من الجانب النظري ووصولاً إلى النتائج المستخلصة من البحث، وتعتبر الأدوات المنهجية الوسيلة التي تمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق لإجراءات الدراسة الميدانية وأهم ما يتعلق بها.

1- منهج الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع فكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه. (بوحوش، الذنبيات، 1995، ص92).

ولهذا اختارت الباحثة إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها تفسيراً كافياً بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في المهارات المرنة الأساسية لتمكين المرأة في العمل، فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها. (جابر، كاظم، 1984، ص135)

2- المجال المكاني والزمني للدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفات في مصالح بلدية حاسي بحبح ولاية الجلفة، في السداسي الثاني للموسم الدراسي (2021-2022).

3- الدراسة الاستطلاعية:**3-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:**

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة حجمها (20) موظفة من موظفات مصالح البلدية بحاسي بحبح، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

ومرت الدراسة بخطوات أولها مرتبط بالدراسات السابقة والموروث النظري لحصر أهم المهارات المرنة وأبعاد التمكين التي تساعدنا في بناء مقياس، لتأتي الخطوة التالية وهي النزول للميدان والتطبيق من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والتقرب منهم لكسب الثقة وتسهيل سير الدراسة ليتم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة الاستطلاعية.

كما واجهت الباحثة صعوبات خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية كان من بينها:

- عينة الدراسة تخص فئة النساء الموظفات في البلدية الذي كان محدودا نوعا ما ،حاولت الباحثة أن تحصل على أكبر عدد من العينة الكلية ليوافق عينة الدراسة.
- جهل بعض أفراد العينة بالدراسات مثل هذه جعلهم يترددون في الإجابة.
- إلغاء بعض الاستمارات والاستغناء عنها بسبب الإجابات العشوائية والغير منطقية.

3-2- أهمية الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله ، وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها ، إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته ،وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث.(محي الدين مختار ، 1995 ، ص48).

تتمثل أهمية البحث الاستطلاعي بالنسبة للبحوث في أنه:

- يسهم في توفير قدر من المعرفة حول الموضوعات المختلفة للأبحاث خصوصا تلك التي لم يسبق دراستها.

- يقدم رصيد من الفروض ويضع أمامنا نوعية التسهيلات المتوفرة لإجراء البحوث ففي كثير من الأحيان يكون البحث الاستطلاعي هو المدخل لدراسة متعمقة حول الموضوع الذي تناوله البحث الاستطلاعي وهو بذلك يمثل نقطة البداية لكثير من البحوث الجديدة.

- يزيد من ألفة الباحث بالظاهرة. (<https://www.djelfa.info>)

3-3- فوائد الدراسة الاستطلاعية

استفادت الطالبة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية من تكوين فكرة واضحة على مكان إجراء الدراسة الأساسية واكتشاف أهم الصعوبات التي قد تواجه الباحثة في دراستها، والتعرف على أفراد العينة والحديث معهم، والتأكد من فهم أفراد العينة لمختلف جوانب المقاييس (صياغة البنود) ورضاهم عن إجراءات تطبيق الدراسة، والتأكد من توفر الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).

3-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية

الاستبانة هي أداة الدراسة التي سوف نفضل فيها في الدراسة الأساسية حيث تم توزيع أداة الدراسة الاستطلاعية عشوائيا على عينة حجمها (20) موظفة في مصالح بلدية حاسي بحبح .

3-5- عينة الدراسة الاستطلاعية:

3-5-1- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيرات الدراسة (السن، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
متغير السن	من 20 إلى 30	1	5%
	من 30 إلى 40	7	35%

من 40 إلى 50	12	60%
أكثر من 50	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	14	70%
جامعي	6	30%
دراسات عليا	0	0%
أقل من 5 سنوات	3	15%
من 5 إلى 10 سنوات	10	50%
من 10 إلى 15 سنة	4	20%
أكثر من 15	3	15%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ:

- في متغير السن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (40 إلى 50) بنسبة 60%، ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40) بنسبة 35%، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30) بنسبة 5%، في حين مستوى الأعمار الأكثر من 50 منعدم.
- وفي متغير المؤهل العلمي أغلب أفراد الدراسة من لهم مستوى تعليمي ثانوي ويبلغ عددهم (14) بنسبة 70%، يليه المستوى التعليمي الجامعي ويبلغ عددهم (6) بنسبة 30%، بينما مستوى المتوسط والدراسات العليا منعدم.

- وفي متغير الخبرة المهنية أغلبية أفراد العينة من يملكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50%، ثم يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 20%، ثم يأتي أفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 15%، وفي الأخير الأفراد الذين يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 05%.

3-6- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة: للتأكد من صدق المقياسين قامت الطالبة بالاعتماد على حساب صدق الاتساق الداخلي والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (6) معاملات الارتباط للتأكد من صدق المقياسين:

المقياس	معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة
المهارات المرنة	0.656	0.00
التمكين	0.845	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لكل المقياسين موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 حيث تراوحت قيمة المهارات المرنة والتمكين على التوالي 0.656 و 0.845 وهي قيم تجعلنا نقول بأن المقياسين يتمتعان بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (7) معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياسين :

المقياس	اختبار ألفا كرونباخ
المهارات المرنة	0.733
التمكين	0.890

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياسي المهارات المرنة والتمكين بلغت على التوالي 0.733 و 0.890، وهي قيم تتراوح ما بين 0 و 1 لقيمة ألفا كرونباخ، ومساوية للقيمة المقبولة في الدراسات الاجتماعية (0.60) وبالتالي الاتساق عال، ومما يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة جيدة من الثبات.

3-4- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان الدراسة ومدى صلاحيته للدراسة تم تحقيق النتائج التالية :

- الاطلاع على بيئة العمل التي ستتم فيها الدراسة.
- التقرب من أفراد مجتمع الدراسة والوقوف على أهم الخصائص والعقبات التي يمكن أن تصادف الباحثة في دراستها الأساسية.
- التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.

4- إجراءات الدراسة الأساسية

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان إجراء الدراسة وتوزيع الاستمارات واسترجاعها ومعرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، استطاعت الباحثة تكوين فكرة واضحة حول مكان إجراء دراستها وخصائصه وأهم ما يمكن أن يواجهها من صعوبات لتجنبها

4-1- عينة الدراسة الأساسية

يتكون أفراد عينة الدراسة من موظفات مصالح بلدية حاسي ببحج ولاية الجلفة ويبلغ عددهن 51 موظفة، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم استهدافه كله كعينة للدراسة بأسلوب عينة الحصر الشامل.

4-2- خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (8) خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (السن، المؤهل العلمي الخبرة المهنية)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
متغير السن	من 20 إلى 30	4	7،%8
	من 30 إلى 40	23	45،%1
	من 40 إلى 50	21	41،%2
	أكثر من 50	3	5،%9
المؤهل العلمي	متوسط	1	2%
	ثانوي	24	47.1%
	جامعي	26	51%
	دراسات عليا	0	0%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	13	25،%5

2،%41	21	من 5 إلى 10 سنوات
5،%23	12	من 10 إلى 15 سنة
8،%9	5	أكثر من 15

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ:

- **في متغير السن** أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (40 إلى 50) بنسبة 60%، ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40) بنسبة 35%، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30) بنسبة 5%، في حين مستوى الأعمار الأكثر من 50 منعدم.

- **وفي متغير المؤهل العلمي** أغلب أفراد الدراسة من لهم مستوى تعليمي ثانوي ويبلغ عددهم (14) بنسبة 70%، يليه المستوى التعليمي الجامعي ويبلغ عددهم (6) بنسبة 30%، بينما مستوى المتوسط والدراسات العليا منعدم.

- **وفي متغير الخبرة المهنية** أغلبية أفراد العينة من يملكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50% ثم يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 20%، ثم يأتي أفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 15%، وفي الأخير الأفراد الذين يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 5%.

4-3- أدوات الدراسة الأساسية

قامت الطالبة باختيار مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة من مقاييس الباحث مني عبد الحفيظ حول المهارات المرنة والمتمثلة في (مهارة إدارة الوقت ومهارة التواصل ومهارة العمل الجماعي ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار والمهارة الرقمية ومهارة تطوير الذات) بالإضافة إلى اختيار مجموعة من العبارات من مقاييس التمكين اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (عالية جواد، 2013) ودراسة (البوايزة، 2011) ودراسة

(أحمد الرقب، 2010) ودراسة (دعاء الجعبري، 2010) ودراسة (قريشي، السبت، 2015) تمثلت في أبعاد ومحاور للتمكين الإداري (تفويض السلطة ،تطوير المهارات، المشاركة في المعلومات، وضوح الأهداف، والحوافز والدوافع) والتمكين النفسي (المعنى، المقدرة الاستقلالية، التأثير) والتي تم التأكد من صدقها وثباتها وإمكانية قياسها لمتغيرات الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية، وعليه تمثلت مقاييس الدراسة فيما يلي:

- مقياس المهارات المرنة

- مقياس التمكين

4-3-1 مقياس المهارات المرنة: والجدول التالي يبين أبعاد المقياس وعبارات وبنود كل بعد مع تحديد نوع البعد.

الجدول رقم (9) بنود مقياس المهارات المرنة موزعة على المحاور حسب نوع كل بند:

نوع البند	البنود والعبارات	أبعاد المقياس
إيجابية	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه	إدارة الوقت
إيجابية	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص	
إيجابية	أرتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	
إيجابية	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	
إيجابية	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء...)	
إيجابية	من السهل علي قراءة وكتابة التقارير و المراسلات الإدارية.	
إيجابية	أغتتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها	
إيجابية	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون	
إيجابية	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي	
سلبية	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام	
إيجابية	أميل إلى العمل مع أفراد الجماعة بدلا من التنافس معهم.	العمل الجماعي
إيجابية	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.	
إيجابية	أقبل أفكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها.	

إيجابية	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق.	
إيجابية	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة.	
إيجابية	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار.	حل المشكلات واتخاذ القرار
سلبية	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات.	
إيجابية	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني.	
سلبية	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار.	
سلبية	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات.	
إيجابية	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.	
إيجابية	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.	
إيجابية	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.	
إيجابية	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.	
إيجابية	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر (...))	
إيجابية	أسعى لأن أكون مثالا يقتدي به	تطوير الذات
سلبية	أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي	
إيجابية	من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعبوبي	
سلبية	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة	
إيجابية	لا أتأثر بآراء الناس عني (في)	

4-3-2 مقياس التمكين: والجدول التالي يبين أبعاد المقياس وعبارات وبنود كل بعد مع

تحديد نوع البعد.

الجدول رقم (10) بنود مقياس التمكين موزعة على المحاور والأبعاد حسب نوع كل بند:

نوع البند	البنود والعبارات	أبعاد المقياس	المحاور
إيجابية	توفر لي إدارتي الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة لي.	تفويض السلطة	التمكين الإداري
إيجابية	تزويدي بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي.		
إيجابية	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.		
إيجابية	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.		
إيجابية	أحتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.		
إيجابية	أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي ومهاراتي.	تطوير المهارات	
إيجابية	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مستويات وأعباء وظيفتي.		
إيجابية	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا.		
إيجابية	يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية.		
إيجابية	يساعدني مديري على تطوير مهاراتي في العمل.	المشاركة في المعلومات	
إيجابية	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملي.		
إيجابية	يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي		
إيجابية	أحرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا احجبها عنهم.		
إيجابية	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.		
إيجابية	يتم تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية		

إيجابية	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	وضوح الأهداف	
إيجابية	أعرف بوضوح الهدف من العمل الذي أقوم به.		
إيجابية	أعرف تماما النتائج المتوقعة مني للقيام بعمل		
إيجابية	السياسات المتبعة في عملي واضحة بالنسبة لي.		
إيجابية	السياسات المعمول بها في مؤسستي كافية لتحقيق أهداف المؤسسة		
إيجابية	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	الحوافز والدوافع	
إيجابية	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.		
إيجابية	ثقة الإدارة بي تدفعني للقيام بعمل بطريقتي أفضل.		
إيجابية	أقوم بتجربة الأفكار الجديدة في مجال عملي		
إيجابية	أفتخر بمهنتي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.		
إيجابية	النشاطات التي يتضمنها عملي مهمة وذات معنى بالنسبة لي.	المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير	التمكين النفسي
إيجابية	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.		
إيجابية	لدي الاستقلالية لتحديد كيفية أداء عملي.		
إيجابية	أنا قادر على التقرير بنفسه كيفية أداء عملي.		
إيجابية	لدي دور لما يحدث للدائرة التي أنتهي إليها		

4-3-3 طريقة التصحيح: تم الاعتماد على السلم الرباعي وذلك للإجابة على بنود المقياسين.

الجدول رقم (11) طريقة تصحيح مقياس المهارات المرنة ومقياس التمكين حسب نوع الفقرة

فقرات المقياس	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارات الموجبة	4	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3	4

4-3-4 طريقة الإجابة: يطلب من أفراد العينة الإجابة على بنود المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) طريقة الإجابة على بنود المقياس

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة
			X	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه
1	2	3	4	الدرجة الموافقة للإجابة

3- جدول المستويات:

5-1- مستويات المهارات المرنة:

تم حساب مستوى المهارات المرنة ل (51) موظفة موزعة بمصالح البلدية، وذلك بتقسيم المجال إلى 3 مستويات وهي: منخفض، متوسط، مرتفع حيث أقل قيمة تتحصل عليها الموظفة هي (30) وأكبر قيمة تتحصل عليها هي (120) ويمكن تحديد مستوى المهارات المرنة لدى العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يحدد مستوى المهارات المرنة لدى عينة الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض
[120 - 90]	[90 - 60]	[60 - 30]

5-2- مستويات تمكين المرأة العاملة:

تم حساب مستوى تمكين المرأة العاملة ل (51) موظفة موزعة بمصالح البلدية، وذلك بتقسيم المجال إلى 3 مستويات وهي : منخفض ، متوسط ، مرتفع حيث أقل قيمة تتحصل عليها الموظفة هي (30) وأكبر قيمة تتحصل عليها هي (120) ويمكن تحديد مستوى تمكين المرأة العاملة لدى العينة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(14) يحدد مستوى تمكين المرأة العاملة لدى عينة الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض
[120 -90]	[90 -60]	[60 -30]

4- أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الطالبة في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط سيبرمان.
- ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار t .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه.
- اختبار التباين الإحصائي A NOVA.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق لإجراءات الدراسة الميدانية وذلك بتحديد منهج الدراسة المتبع ومجالاته المكانية والزمانية ، وتوضيح إجراءات الدراسة الاستطلاعية وما يتعلق بها من فوائد وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية من صدق وثبات وأهم نتائجها وما توصلنا إليه من خلالها، وتطرقنا للدراسة الأساسية والعينة التي أجريت عليها، خصائصها وأدواتها مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (15) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل	0.627	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.627 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل.

مناقشة النتائج وتحليلها

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة ودرجة تمكينها في العمل ، أي أنه كلما زاد مستوى المهارات المرنة زادت معه درجة تمكين المرأة في العمل ، ويمكن أن يفسر ذلك بأن تشجيع المرأة على الابتكار والمبادرة واتخاذ القرارات المناسبة وتطوير الذات والقدرة على التواصل والاتصال والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل وغيرها من المهارات المرنة كل هذا يعتبر عاملا مهما لتفويض السلطة وتقوية الثقة بالعمل ووضوح الأهداف و تنمية الدوافع وتحفيزها والالتزام في تنفيذ الأعمال، فتطوير هذه المهارات وتنميتها يؤدي إلى تعزيز وتحسين الأداء مما يمنح المرأة القوة والحرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات التي تمكن المرأة من انجاز أعمالها بمهارة وبالسرية التي تنعكس على بيئة العمل، وهذا ما اتفق مع دراسة (Anjali vyas.2018) من خلال نتائج دراسته أن تطوير المهارات للنساء أدى إلى زيادة رائدات الأعمال في البلاد ، كما ساعدهم على التحول من العمل اليدوي إلى الوظائف المكتبية.

بينت نتائج الدراسة العلاقة الإرتباطية بين المهارات المرنة وتمكين المرأة في العمل ، فالمهارات المرنة التي تتوفر عند الموظفات تجعلهم قادرين على القيام بالعمل المطلوب منهم بأسلوب مناسب ويتوافق مع بيئة عملهم، وكلما تعددت مهارات العاملات كلما ساهم ذلك في زيادة تمكينهم من القيام بأدوارهم الوظيفية بنجاح، وهذا ما أكد عليه(مني، 2018) في نتائج دراسته التي توصل لها بأن المهارات المرنة (مهارة التواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ،مهارة رقمية، مهارة تطوير الذات) من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية (المرأة والرجل) في بيئة العمل الجزائري.

كل هذه المهارات من شأنها أن تمنح القوة والقدرة للعاملات من أجل تمكينهم في القيام بالعمل المطلوب بمهارة واحترافية، وهذا ما أجمعت عليه العاملات بمصالح البلدية من خلال

نتائج الدراسة وتأكيدهن على ضرورة اكتساب وتنمية المهارات المرنة لتفويض السلطة وتمكينهم للقيام بالمهام الموكلة لهم بنجاح .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح البلدية متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة بحساب اختبار t .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه لمعرفة مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح البلدية. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار t .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مستوى المهارات المرنة	55.8235	8.72400	60	50	-419,3	0001،

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة يساوي 55.8235 بانحراف معياري بقيمة 8.72400 ، وقيمة $t=3$ ، 419 بقيمة الاختبارية 60 وبدرجة حرية 50، وبمستوى دلالة 0001، (قيمة المتوسط الحسابي أقل من القيمة الاختبارية) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح البلدية متوسط.

بعد الرجوع إلى جدول المستويات ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي (55.8235) نلاحظ أن مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح البلدية **منخفض**.

مناقشة النتائج وتحليلها

جاء مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح منخفض وهذا عكس ما توصلت له نتائج دراسة (سميرة النهدي، 2017) بأن مستويات تمتع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط بالمهارات المرنة مرتفع ، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف طبيعة العمل وبيئة العمل.

ترجع الطالبة هذه النتائج التي توصلت لها إلى أسباب على مستوى النساء العاملات في حد ذاتهن كضعف الدافعية ونقص تقدير الذات وضعف الجانب المهاري لديهن في العمل، بالإضافة إلى الأدوار والارتباطات الأسرية التي تتولاها أغلب النساء العاملات وتشغل الحيز الأكبر من اهتماماتها على حساب دورها في العمل ، وأسباب خاصة ببيئة العمل، فالبلدية كمؤسسة يغلب عليها الطابع الإداري الذكوري تماشياً مع طبيعة مهام المؤسسة ومصالحها في بيئة محلية لها خصوصياتها في تسيير العمل رغم القوانين المعمول بها، كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر سلباً في أداء العاملات من جهة ومستوى تطبيق المهارات المرنة لديهن من جهة أخرى، فنقص سياسة التكوين والتدريب على المهارات من منظور النوع الاجتماعي وتأثير البيئة المحلية في العمل من تقاليد وعادات، أثر بشكل كبير على مستوى الأداء المهاري لديهن، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Anjali vyas.2018) بأنه هناك مشاكل تواجه النساء في اكتساب المهارات وحاجة لتطوير سياسات التدريب من منظور النوع الاجتماعي في العمل، فموظفات مصالح البلدية بحاجة إلى دورات تدريبية على المهارات المرنة للتعرف على أهميتها وكيفية توظيفها في العمل لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وهذا اتفق مع نتائج دراسة (أريج قويدر، 2017) في حديثها عن ضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين على المهارات المرنة، بالإضافة إلى محدودية

المناصب والمهام التي تتمثلها النساء العاملات بالبلدية مقارنة بالرجال الذين يستحوذون على أغلب الوظائف المهمة والتي تحتاج إلى مهارات مرنة معينة تفتقدها أغلب النساء الموظفات لأسباب مختلفة من بينها عدم اعطاء أهمية للمهارات المرنة مقارنة بالمهارات الصلبة ، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة Marcel M. Robles (2012) حين أكد على أن المهارات الشخصية (المرنة) بالغة الأهمية في مكان العمل اليوم ويجب اعتبارها استثماراً والمنظمات بحاجة إلى تدريب الموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم الشخصية وأنه يجب دمج المهارات المرنة والمهارات الصلبة لإنشاء ملف خريج أعمال جيد التقريب.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح البلدية متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة بحساب اختبار t .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه لمعرفة مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح البلدية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار t .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مستوى تمكين المرأة	3922,57	42779,9	60	50	-975,1	0.054

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة يساوي 3922,57 بانحراف معياري بقيمة 42779,9 ، وقيمة t -1، 975 بقيمة الاختبارية

60 ودرجة حرية 50، وبمستوى دلالة 0.054 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح البلدية متوسط.

بعد الرجوع إلى جدول المستويات ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي (3922،57) نلاحظ أن مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح البلدية منخفض.

مناقشة النتائج وتحليلها

ترجع الطالبة هذه النتائج إلى نقص المهارات المرنة التي تمكن المرأة العاملة في البلدية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة التي تثبت العلاقة الارتباطية وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، وذلك لوجود عوامل تعيق تمكين المرأة في العمل مثل العادات والتقاليد والتنشئة الاجتماعية ووجود بعض الآراء التي ترى عدم أهمية تمكين المرأة ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (إيمان القحطاني، 2016) ، في قولها أن العوامل الأكثر تأثيراً والتي تعوق تمكين المرأة تتمثل في التقاليد والتنشئة الاجتماعية وعدم تقبل الرجال للمرأة بالقيام بدور في الحياة العامة وتعدد الأدوار الاجتماعية التي تقوم بها المرأة داخل الأسرة، ومن بين الأسباب ضعف تمكين للنساء العاملات بالبلدية وضعف طموحهن وعدم وجود تدريب وعدم اقتناع الإدارة بالتمكين الإداري وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (سميرة النهدي، 2017) التي جاء فيها أن من أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة عدم وجود تبادل حر للمعلومات وعدم اقتناع الإدارة بالتمكين الإداري للنساء العاملات وطموحهن المنخفض وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار وأداءهن المنخفض، بالإضافة إلى تفويض السلطة بنسب ضئيلة.

فطبيعة العمل في البلدية وسياستها الممنهجة ودورها ومركزها الحساس في المجتمع كمؤسسة متعددة الخدمات ولها علاقة بكل شرائح المجتمع وجوانبه السياسية والاجتماعية

والاقتصادية والثقافية وحتى الصحية وطبيعة البيئة التي تولي السلطة وتفويضها للجنس الذكوري باعتباره أكثر مقدرة على مواجهة المشاكل وإتقان المهمة والمهام باحترافية ومهارية في مجتمع وبيئة ترفض تمكين النساء وتفويض السلطة لهن في وظائف ومهام قيادية، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (صباح حبيبوش، 2015) بأنه معظم المجتمعات العربية ترى في التمكين السياسي والاجتماعي للمرأة ترفاً وانجازاً يعتبر مضيعة للوقت خاصة في ظل مجتمعات تسيطر عليها النظرة الأبوية والموروث الاجتماعي الثقافي المتسلط، إضافة إلى أمانة المرأة في هذه المجتمعات .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي ببحج تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروقات في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي ببحج تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one wayanova) لمعرفة الفروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي ببحج تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	مصدر التباين	مربع المتوسطات	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	داخل المجموعات	77.846	3658.742	50	0.628	0.601
	خارج المجموعات	48.890	146.670			

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة f تحليل التباين الأحادي (onewayanova) تساوي 0.628 بدرجة حرية 50 وبمستوى دلالة 0.601 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه لا توجد هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ترى الطالبة أن عدد سنوات الخبرة المهنية ليس لها علاقة بمستوى المهارات المرنة بالبلدية، حيث أن هناك عدد من الموظفين الجدد لا يملكون الخبرة العملية ولكن يمتلكون عدد من المهارات المرنة ويستطيعون إظهارها مما يجعلهم مقنعين في أدائهم لوظائفهم، ومن جهة أخرى هناك من الموظفين من لهم سنوات من الخبرة أكسبتهم بعض المهارات المرنة، فعدد سنوات الخبرة العملية يكون له تأثير واضح لدى الأشخاص القادرين على الاكتساب والتعلم وصقل مهاراتهم مما يجعلهم في المقدمة ويقوي فرصهم في الحصول على درجة من الترقية في الوظائف، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (علا حجاج، 2014) في تحليلها لنتائج دراستها بأن عدد سنوات الخبرة العملية ليس لها علاقة بالقدرة على اقتناص الوظائف حيث أن هناك عدد من الخريجين الجدد قادرين على اقتناص الوظائف الإدارية مع أنهم لا يملكون خبرة عملية ولكن يمتلكون عدد من المهارات الناعمة (المرنة).

وترى الطالبة أن طبيعة بيئة العمل بالبلدية وسياستها الإدارية هي التي تتحكم في إكساب وتنمية وتطوير المهارات المرنة لموظفيها، فالإدارة التي تفتقد للأساليب الحديثة في نشاطاتها وتكتفي بالأسلوب التقليدي، نجد موظفيها تنقصهم الخبرة في توظيف المهارات

المرنة حتى لو كانوا من أصحاب السنوات والأقدمية، فالمهارات المرنة ترتبط بقدرة الشخص على ممارسة مهامه بكل إتقان وأريحية وقد تتواجد في كل من الموظفين الجدد وأصحاب الخبرة بالتدريب و بالخبرة يمكن أن تتطور ويمكن أن تتفاوت من شخص لأخر بغض النظر عن خبرته المهنية ولكن لا يمكن تجاهل أن في بعض الوظائف الإدارية تحتاج إلى مهارات مكتسبة بالتدريب والخبرة حيث أن التميز وامتلاك المهارات المرنة يعتمد على الشخص نفسه. ولكن لا يمكن إنكار أن الأشخاص الذين لهم سنوات بالعمل لديهم خبرة أكبر ولديهم الإمكانية بشكل أكبر من خلال هذه الخبرة.

فمن خلال دراستنا لاحظنا أنه رغم التعديل الذي جاء بقوانين ومراسيم في الجريدة الرسمية ومس البلدية وبعض هيكلها إلا أن هذا التعديل لم يكن بالقدر الكافي لتغيير الأسلوب الإداري التقليدي الذي يضع الموظفين في مهام محصورة وروتينية تفتقر للإبداع وتوظيف المهارات مما يجعل خبرتهن محدودة، فالإدارة التي تتبع الاتجاه التقليدي تتسم بمركزية السلطة واتخاذ القرارات وتحديد السياسات في أعلى مستويات التنظيم الإداري، وتفتقر للأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، فمن وجهة نظر العديد من الموظفين والموظفات بالبلدية أن البلدية كبيئة عمل غير مناسبة وغير مساعدة لإبراز قدرات الموظفين والإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب، وخاصة أن هناك بعض الوظائف التي تكثر فيها الضغوطات والمشاكل.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: هناك فروق في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبة بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروقات في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لمعرفة الفروقات في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	مصدر التباين	مربع المتوسطات	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	داخل المجموعات	149.468	3995.753	50	1.758	0.168
	خارج المجموعات	85.016	448.404			

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة f تحليل التباين الأحادي (one way anova) تساوي 1.758 بدرجة حرية 50 وبمستوى دلالة 0.168 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: هناك فروق في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مناقشة النتائج وتحليلها

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه لا توجد هناك فروق في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ترى الطالبة أن عدد سنوات الخبرة المهنية ليس لها علاقة بمستوى تمكين العاملات بالبلدية، فهناك من الموظفات في البلدية لهن سنوات عمل لكن يفتقرن للمهارات التي تعطينهن صلاحيات التفويض وتمكنهن من أداء مهامهن بإتقان، كما أن هناك من الموظفات من لهن سنوات قليلة في العمل لكن لديهن القدرات والمؤهلات والمهارات التي تمكنهن من أداء أعمالهن بمهارة، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (دعاء الجعبري، 2010) حيث بينت نتائج دراستها أنه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين النفسي في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بينما جاءت نتائج دراسة عكس ذلك في وجود فروق في واقع التمكين الإداري تعزى إلى نفس المتغير سنوات الخبرة في الجامعات الفلسطينية العامة، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت له نتائج دراسة (هيثم العطار، 2012) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة. وهذا قد يعود إلى أن العاملين لديهم القدرة ومؤهلين للتعامل مع مختلف النظم الإدارية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة حيث أن رؤية ومهارة العاملين في التعامل مع التمكين الإداري لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (الرقب، 2010) والتي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة من 10 سنوات إلى 15 سنة في مجال التمكين، ويرجع الباحث ذلك إلى خبرة العاملين في هذه الفترة تكون كبيرة وقد وصلت إلى درجة النضج وحقيقة مرورهم بخطوات وواقع التمكين من خلال مسيرتهم الإدارية .

كما اتفقت مع نتائج دراسة (قريشي، السبتى، 2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، جمال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، كما اختلفت نتائج دراسة عن ما توصلت له نتائج دراسة (واصل البوايزة، 2011) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات وعلى المستوى الكلي، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت له دراسة (فاتن الملفوح، 2016) في اتفاق آراء المبحوثين رغم اختلاف سنوات الخدمة لديهم أن جميع أفراد عينة الدراسة يعملون في نفس الجامعة ويؤدون أدوارهم في نفس بيئة وظروف العمل، وتمارس عليهم نفس العمليات الإدارية وتطبق عليهم نفس القرارات.

من خلال تحليل لنتائج دراستنا وبالمقارنة والاعتماد على مجموعة من الدراسات التي أجمعت في مجملها على عدم وجود فروق في مستويات التمكين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

خلاصة عامة واستنتاجات

من خلال ما تقدم ذكره في دراستنا وما تطرقنا له في جوانبها النظرية والميدانية، جاءت دراستنا لتسليط الضوء على المهارات المرنة الأساسية لتمكين النساء العاملات في المؤسسات الجزائرية، والوقوف على أهم عناصرها الأساسية والمعوقات التي تعترضها وذلك يكون من خلال التعريف بالمهارات المرنة والعمل على تطويرها وتنميتها وعلاقتها وتأثيرها الجوهرية بتمكين النساء العاملات وتفويض السلطة لهن وبعد قيامنا باستخلاص نتائج الفرضية العامة والفرضيات الفرعية توصلنا إلى ما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة وتمكينها في العمل .

- مستوى المهارات المرنة لدى المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح منخفض.

- مستوى التمكين لدى المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح منخفض.

- لا توجد هناك فروق في مستوى المهارات المرنة للمرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

- لا توجد هناك فروق في مستوى تمكين المرأة العاملة بمصالح بلدية حاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

ومن بين التوصيات التي خلصت لها الدراسة :

- كخطوة أولية وقبل الولوج في عالم الشغل لا بد من تطوير المساقات التي تدرس في الجامعات لإكساب الطلاب المهارات المرنة للتعامل مع سوق العمل مستقبلا .

- ضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب الموظفين في مصالح البلديات على اكتساب المهارات المرنة لديهم.

- أن تعمل إدارات مصالح البلدية على تعزيز التمكين الإداري للعمال بصفة عامة والعاملات بصفة خاصة والذي تبين من خلال نتائج الدراسة مدى ارتباطه بالمهارات المرنة.
- إتاحة الفرصة للموظفات في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يساعد على تشجيعهم على الإبداع.
- إعداد برامج تدريبية للعاملات في مجال المهارات المرنة لزيادة الأداء في العمل.
- أهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن المرأة العاملة من انجاز أعمالها بمهارة وبالسعة التي تنعكس على بيئة العمل.
- المعرفة الجيدة للمهارات المرنة (الناعمة) الأساسية ودورها في تمكين المرأة في العمل مما سيقوي المسار المهني والخدمات في بيئة العمل.
- بما أن المهارات المرنة تؤثر بشكل جوهري وفعال في أداء العاملين والعاملات خاصة ولتفادي الوقوع في مشاكل وضغوطات ما بعد التوظيف على الباحثين والباحثات عن عمل وخصوصا في مجال الوظائف الإدارية أن يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها واكتساب المهارات المفقودة لديهم قبل توظيفهم.
- وفي الأخير ما يسعنا إلا أن نؤكد على ضرورة تطوير وتنمية المهارات المرنة للنساء العاملات لتمكينهم ومنحهم القوة والقدرة على تفويض السلطة وإدارة واتخاذ وحل المشكلات التي تعترضها بمؤسسات العمل.

خاتمة

تطرقنا في دراستنا هذه إلى أهم العناصر النظرية والميدانية المقسمة في فصول، ففي الفصل الأول تناولنا الإطار العام ومدخل نظري للدراسة الذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها، كما يحتوي على مفاهيم الدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة واستثمارها والتعقيب عنها، وتناول متغيرات الدراسة من حيث تناول الجانب النظري للمتغيرين المهارات المرنة الأساسية وأهم ما يتعلق بها وتمكين المرأة وأهم ما يتعلق به، وتطرقنا في الفصل الثاني لإجراءات الدراسة الميدانية الذي يحتوي على الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها وأهم نتائجها، والدراسة الأساسية وإجراءاتها وعينتها وأساليب المعالجة الإحصائية، أما الفصل الثالث فتطرقنا لعرض ومناقشة نتائج الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من تحقق فرضياتها، لنختم دراستنا بأهم ما توصلنا له من النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

القواميس والمعاجم وكتب اللغة:

- 1- القرآن الكريم
- 2- ابن منظور، الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط3، 1414.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 13، دار صادر، بيروت، 1968 .
- 4- أبو القاسم الحسين بن محمد المعروف بالراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد سيد كيلاني بيروت، دار المعرفة، (د.ت).
- 5- الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، الجزء الأول، مكتبة نزار مصطفى الباز، (د.ت)
- 6- المنجد في اللغة و الأعلام، طبعة جديدة منقحة، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأربعة، 2003.

كتب عربية :

- 7- أفندي، عطية، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. 2003.
- 8- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، الفرج وجيه، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط3، دار الأمل، الأردن، 2000.
- 9- الرشيد علي بن ضبيان، مهارات محقق الحوادث المرورية وأثرها في إنجاح القضايا، 2007.
- 10- العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت، الإصدار الأول، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 11- المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12- أندراوس رامي، معايه عادل، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2008.
- 13 - بن صديق عيسى، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مولاها م، طبعة 2010.
- 14- جابر عبد الحميد، احمد خيرى كاظم ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية القاهرة، 1984.
- 15-حمود خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ،عمان، الأردن، 2010.
- 16-علاوي محمد حسن، علم التدريب الرياضي، القاهرة، 1999 .
- 17- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار حامد، عمان، 1999.
- 18- عمار بوحوش ،محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
- 19-محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، القاهرة، 2010-2011.
- 20- مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2005.

مراجع أجنبية:

21- Anjali Vyas، The Impact of Skill Development on Women Empowerment، International Journal of Advance Research and Development. (Volume 3، Issue 1) ، 2018.

Available online at www.ijarnd.com

22-Empowerment and poverty Reduction: A Sourcebook، OP.Cit.

23-Raymond jack، Empowerment in community car، Springer science business Media B.V، First edition 1995.

24- Robles، Marcel “Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace” 2012.

25- Lawrence، L. What’s new in adult ed? „Soft skills“1998.

دراسات ورسائل جامعية:

26- أحمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة ، 2010.

27- أريج محمد رمضان قويدر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، ماجستير، جامعة الأقصى ، غزة، 2017.

28- الزهراني، عبد الله محمد مبارك الطجمان، برنامج حاسوبي مقترح في التربية الفنية لتنمية مهارات التعبير الفني لدى طالب الصف السادس الابتدائي، مذكرة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. 2010.

- 29- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، دكتوراه اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015.
- 30- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، جامعة الخليل، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 31- رمضان صلاح شبير، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 32- سقني فاكية، التمكين من حقوق الإنسان :متطلباته وموانعه في الوطن العرب، دكتوراه علوم في القانون العام تخصص: حقوق الإنسان والحريات الأساسية.كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- 33- صباح حبيبوش، التمكين السياسي للمرأة العربية ودوره في تحقيق التنمية السياسية ،ماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2015.
- 34- علا، نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- 35- فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (أكاديمية الإدارة والسياسة)، غزة، 2016.
- 36- محمود محمد يحي عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2016.

37- مني عبد الحفيظ، بناء نظام تسيير إلكتروني لنتبع المهارات المرنة للموارد البشرية (موظفي المؤسسات العمومية والخاصة بالجلفة)، دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.

38- نور علي الديراوي، دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

39- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

40- واصل عبد الرزاق البوايزة، "التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم"، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

41- يوسف بن يزه، التمكين السياسي للمرأة، وأثره في تحقيق التنمية الإنسانية في العالم العربي، دراسة في ضوء تقارير التنمية الإنسانية العالمية (2003/2008)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة (الجزائر)، 2010.

مجلات ومقالات:

42- المدهون، موسى توفيق، " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م13، ع2، جدة (السعودية)، 1999.

43- إيمان قحطاني، اتجاهات الأكاديميات السعوديات نحو قضية تمكين المرأة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد الثاني، 2016.

44- بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

45- بن عبد الله بثينة، قشي الهام، جوادي يوسف، نموذج نظري مقترح لمهارات العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 12، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2021.

46- سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية (مديرات مدارس منطقة خميس مشيط السعودية)، مجلة جامعة الحسين بن طلال، مجلد 3، العدد 1، 2017.

47- صابر بلول، التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

من الموقع الالكتروني www.houseclearinggender.org :
/house/upload//A.ssets/documents/PDF/atamkin asiyasi_li
maraa_alarabia_PDF.21 :34/04.04 .2015

48- عالية جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.

49- عطاء الله فاطمة، تمكين الرأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لنقل السكك الحديدية بالجزائر، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، دكتوراه علوم، جامعة الجزائر(2)، الجزائر، 2019.

- 50- فرج، علياء، شرعبي، وداد، دور التعليم الجامعي في تمكين المرأة السعودية في ضوء إستراتيجية التنمية 2030 من وجهة نظر طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، مجلة الدراسات الاجتماعية (جامعة العلوم والتكنولوجيا)، مجلد26، عدد1، 2020.
- 51- محمد قريشي، لطيفة السبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد4، جامعة المدية (الجزائر)، 2015.
- 52- محمود فهمي الكردي، محمود فاضل عديرة، واقع تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين، المجلد36، العدد2، 2014.
- 53- محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.
- 54- منور عدنان نجم، دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية -دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد3، 2013.
- المواقع الالكترونية:

55- www.almoslim.net

أحمد بن حمدان بن محمد الشهري، دراسات في ضوء القرآن الكريم، عوامل النصر والتمكين، في دعوات المرسلين. اطلع عليه بتاريخ 06 ماي 2022.

56- [Soft Skills Definition \(investopedia.com\)](http://investopedia.com)

اطلع عليه يوم 2022/05/15 على الساعة 17:00

57- <https://www.djelfa.info/>

اطلع عليه يوم 2022/06/05 على الساعة 16:00

الملاحق

الملحق 1

مقاييس المهارات المرنة والتمكين



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



مجموعة مقاييس متعلقة

بالمهارات المرنة للموارد البشرية وتمكين المرأة

أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...
بين يديكي مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية تدخل في إطار تحضير
الطالبة لدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.
وعليه نرجو من سيادتكن التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية، مع العلم أن كل
الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعليمات:

- قراءة العبارات جيدا قبل الإجابة.
- وضع علامة (X) في الخانة التي ترينها مناسبة.
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- عدم كتابة الاسم على هذه الوثيقة.

الطالبة

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

1 - المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

2 - الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : مقياس المهارات المرنة للموارد البشرية

أولاً: مقياس مهارة إدارة الوقت					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أدرك تماماً أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه				
02	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص				
03	ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة				
04	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي				
05	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء ...)				
ثانياً: مقياس مهارة التواصل					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	من السهل علي قراءة وكتابة التقارير والمراسلات الإدارية.				

				أغتتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها	02
				أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون	03
				يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعني	04
				من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام	05

ثالثا: مقياس مهارة العمل الجماعي

الرقم	العبـارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أميل إلى العمل مع أفراد الجماعة بدلا من التنافس معهم.				
02	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.				
03	أقبل افكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها.				
04	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق.				
05	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة.				

رابعاً: مقياس مهارة خلال مشكلات واتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار.				
02	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات.				
03	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني.				
04	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار.				
05	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات.				

خامساً: مقياس المهارة الرقمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.				
02	أستطيع كتابة النصوص والجداول على برامج معالجة النصوص.				

				بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.	03
				بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.	04
				يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...).	05

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
				أسعى لأن أكون مثالا يقتدي به.	01
				أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي.	02
				من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعيوبي.	03
				أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.	04
				لا أتأثر بأراء الناس عني (فيّ).	05

المحور الثالث: مقياس تمكين المرأة

الجزء الأول: التمكين الإداري					
أولاً: مقياس تفويض السلطة					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر لي إدارتي الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة لي.				
02	تزويدي بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي.				
03	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين في العمل.				
04	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.				
05	أحتاج إلى قدر أكبر من السلطة في عملي.				
ثانياً: مقياس تطوير المهارات					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام قدراتي				

				ومهاراتي.	
				لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مستويات وأعباء وظيفتي.	02
				يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا.	03
				يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفاعلية.	04
				يساعدني مديري على تطوير مهاراتي في العمل.	05

ثالثا: مقياس المشاركة في المعلومات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملتي.				
02	يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي				
03	أحرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا أحجبها عنهم.				
04	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.				

				يتم تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية	05
--	--	--	--	---------------------------------------	----

رابعاً: مقياس وضوح الأهداف

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لي.				
02	أعرف بوضوح الهدف من العمل الذي أقوم به.				
03	أعرف تماماً النتائج المتوقعة مني للقيام بعملتي.				
04	السياسات المتبعة في عملي واضحة بالنسبة لي.				
05	السياسات المعمول بها في مؤسستي كافية لتحقيق أهداف المؤسسة				

خامساً: مقياس الحوافز والدوافع

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.				
02	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.				
03	ثقة الإدارة بي تدفعني للقيام بعملتي بطريقة أفضل.				

				أقوم بتجربة الأفكار الجديدة في مجال عملي.	04
				أفتخر بمهنتي عندما يدور الحديث عن المهن الأخر.	05
الجزء الثاني: التمكين النفسي					
سادسا: مقياس (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير)					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
01	النشاطات التي يتضمنها عملي مهمة وذات معنى بالنسبة لي.				
02	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.				
03	لدي الاستقلالية لتحديد كيفية أداء عملي.				
04	أنا قادر على التقرير بنفسي كيفية أداء عملي.				
05	لدي دور لما يحدث للدائرة التي أنتمى إليها				

الملحق 2

خصائص أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=السن المؤهل.العلمي.الخبرة.المهنية

/ORDER=ANALYSIS.

Table de fréquences

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	4	7.8	7.8	7.8
	من 31 إلى 40 سنة	23	45.1	45.1	52.9
	من 41 إلى 50 سنة	21	41.2	41.2	94.1
	أكبر من 51 سنة	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

		المؤهل.العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2.0	2.0	2.0
	ثانوي	24	47.1	47.1	49.0
	جامعي	26	51.0	51.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الخبرة. المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	25.5	25.5	25.5
	من 6 إلى 10 سنوات	21	41.2	41.2	66.7
	من 11 إلى 15 سنة	12	23.5	23.5	90.2
	أكثر من 16 سنة	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الملحق 3

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

FREQUENCIES VARIABLES=السن المؤهل.العلمي.الخبرة.المهنية.
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		السن	المؤهل.العلمي	الخبرة.المهنية
N	Valide	20	20	20
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	1	5.0	5.0	5.0
	من 31 إلى 40 سنة	7	35.0	35.0	40.0
	من 41 إلى 50 سنة	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	70.0	70.0	70.0
	جامعي	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	15.0	15.0	15.0
	من 6 إلى 10 سنوات	10	50.0	50.0	65.0
	من 11 إلى 15 سنة	4	20.0	20.0	85.0
	أكثر من 16 سنة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

الملحق 4

صدق وثبات التمكين

NONPAR CORR

/VARIABLES= فردية.تمكين زوجية.تمكين

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

Corrélations

			فردية.تمكين	زوجية.تمكين
Rho de Spearman	فردية.تمكين	Coefficient de corrélation	1.000	.845**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	20	20
	زوجية.تمكين	Coefficient de corrélation	.845**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES= 48س 47س 46س 45س 44س 43س 42س 41س 40س 39س 38س 37س 36س 35س 34س 33س 32س 31س
51س 50س 49س

60س 59س 58س 57س 56س 55س 54س 53س 52س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	30

الملحق 5

صدق وثبات المهارات المرنة

NONPAR CORR

/VARIABLES=فردية.مهارات زوجية.مهارات

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		فردية.مهارات	زوجية.مهارات
Rho de Spearman	فردية.مهارات	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.002
		N	20
زوجية.مهارات	زوجية.مهارات	Coefficient de corrélation	.656**
		Sig. (bilatéral)	.002
		N	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES= 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
24س 23س 22س

30س 29س 28س 27س 26س 25س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	30

الملحق 6

نتائج الفرضية العامة

CORRELATIONS

/VARIABLES=المهارات.المرنة التمكين=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		المهارات.المرنة	التمكين
المهارات.المرنة	Corrélation de Pearson	1	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
التمكين	Corrélation de Pearson	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 7

نتائج الفرضية الأولى

T-TEST

/TESTVAL=60

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المهارات.المرنة

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المهارات.المرنة	51	55.8235	8.72400	1.22160

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 60

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المهارات.المرنة	-3.419	50	.001	-4.17647	-6.6301	-1.7228

الملحق 8

نتائج الفرضية الثانية

T-TEST

/TESTVAL=60

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التمكين

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التمكين	51	57.3922	9.42779	1.32015

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 60

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التمكين	-1.975	50	.054	-2.60784	-5.2595	.0438

الملحق 9

نتائج الفرضية الثالثة

الخبرة المهنية BY المهارات المرنة ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

المهارات المرنة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	146٠670	3	48٠890	٠628	٠601
Intragroupes	3658٠742	47	77٠846		
Total	3805٠412	50			

الملحق 10

نتائج الفرضية الرابعة

الخبرة. المهنية BY التمكين ONEWAY

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

التمكين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	448,404	3	149,468	1,758	,168
Intragroupes	3995,753	47	85,016		
Total	4444,157	50			