

تمكين المرأة في بيئة العمل ودوره في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في بلدية الوادي

مذكرة مكملة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. شوقي مرابط

إعداد الطالبة:

بالرحال إسراء

لجدل نور الهندي

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د. سالم يعقوب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د. شوقي مرابط
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د.بوتي شهرزاد

تمكين المرأة في بيئة العمل ودوره في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في بلدية الوادي

مذكرة مكملة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. شوقي مرابط

إعداد الطالبة:

بالرحال إسراء

لجدل نور الهندي

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د. سالم يعقوب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د. شوقي مرابط
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر قسم أ	د.بوتي شهرزاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفقني وأعانني

على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى أختي إنسانة في حياتي... أمي الغالية،

التي كانت سدي وقوتي في كل خطوة، فلم أذهب يومًا وحدي، بل كانت ترافقني بدعائها وصبرها

وحنانها، فكل ما وصلت إليه بعد فضل الله يعود إليها

...إلى روح أبي رحمه الله

الذي كنت أتمنى أن يكون حاضرًا في يوم تخرجي، وأن يشاركني فرحة هذا النجاح

رحمك الله يا أبي وأسكنك فسيح جناته وإلى أرواح أهلي الطيبين،

من أعمامي وأجدادي وجداتي، رحمهم الله جميعًا رحمة واسعة

إلى من تكفلت بي وكانت لي الأم والأب، وعوضتني عن غياب أبي منذ صغري، وكان لها الفضل الكبير

فيما وصلت إليه اليوم

إلى عمي يوسف، الذي لم أشعر معه يومًا بغيابه أبي، وكان نعم السند والعون

وإلى عمي سعيد، الذي لم يبخل عليّ بشيء، وأحاطني بعطفه واهتمامه دائمًا

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي، وإلى كل من دعمني ووقف بجاني ودعا لي بالخير

إليكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يكون ثمرة خير وفخر لمن أحببتهم.

"بالرجال إسرائ"

الإهداء

إلى من كانا لي السند حين تعثرت، والنور حين أظلم الطريق...
إلى والديّ العزيزين، من غرسا فيّ حب العلم، وربّاني على الصبر
والاجتهاد، ولم يبخل يوماً بدعاء صادق ولا بتضحية صامئة.
إلى أبي، قدوتي وقوتي، الذي علّمني أن النجاح لا يُمنح بل يُنتزع
بالإصرار.

وإلى أمي، نبع الحنان وراحة القلب، التي كانت دعواتها ترافقني في
كل خطوة، وتسبقني إلى النجاح.
هذا التخرج ثمرة تعبكما، وهذا الإنجاز جزء بسيط من جميلكما
الذي لا يُرد.

أسأل الله أن يجزيكما عني خير الجزاء، وأن يبارك في عمركما،
وبجعلني دائماً عند حسن ظنكما.
إليكما... أهدي هذا العمل، بكل فخر وامتنان.

لجدل نور الهدى

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تتحقق الغايات، والحمد لله الذي وفقنا لإكمال هذا المشوار الدراسي، وبلغنا هذه المرحلة بفضل ولطفه.

وصلاة وسلاماً دائمين متلازمين على سيد الخلق والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذ شوقي مرابط، لما قدّمه من دعم وتوجيه كريمين خلال إعداد هذه المذكرة، فكان خير مشرف وموجه، لم يبخل علينا بعلمه ووقته، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذة علم الاجتماع على ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم التي كان لها دور فعال في إغناء هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني أو شجعني، من قريب أو بعيد، سواء بكلمة، أو نصيحة، أو دعم معنوي، فلكم مني كل الشكر والتقدير.

جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفقنا وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

ملخص الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تمكين المرأة في بيئة العمل ودوره في زيادة الأداء التنظيمي، حيث انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم تمكين المرأة في بيئة العمل في تحسين الأداء؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات فرعية تمثلت في: ما مدى تأثير مشاركة المرأة في اتخاذ القرار على الأداء التنظيمي؟ هل يساهم تفويض السلطة للمرأة العاملة في رفع كفاءتها المهنية وتحسين أدائها داخل المؤسسة؟ ومن أجل إجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة الفرضية العامة التالية: يساهم تمكين المرأة في بيئة العمل بشكل إيجابي في زيادة مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، كما تمثلت الفرضيات الفرعية فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرأة في إتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، يساهم تفويض السلطة للمرأة العاملة في رفع كفاءتها المهنية وزيادة إنتاجيتها.

أما من حيث المنهج، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مع إستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 43 استبيان على عينة الدراسة وتم استرجاعها كاملة بنسبة 100 بالمئة.

وبعد تحليل البيانات وتفسير النتائج، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

*أن تمكين المرأة في بيئة العمل يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

*أن مشاركة المرأة في اتخاذ القرار تعزز كفاءتها المهنية وتزيد من فعاليتها داخل العمل.

*أن تفويض السلطة للمرأة العاملة يساهم في رفع مستوى الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية

*ان توفير بيئة عمل محفزة وداعمة على تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية

الكلمات المفتاحية: تمكين المرأة، الأداء التنظيمي، إتخاذ القرار، تفويض السلطة، الكفاءة المهنية، الرضا

الوظيفي.

Study Summary:

This study focuses on women's empowerment in the workplace and its role in enhancing organizational performance. It was based on the following main research question: Does women's empowerment in the workplace contribute to improving performance? Several sub-questions emerged from this main question, including: To what extent does women's participation in decision-making affect organizational performance? and Does delegating authority to working women contribute to improving their professional competence and performance within the institution?

To answer these questions, the following general hypothesis was formulated: Women's empowerment in the workplace positively contributes to increasing the level of organizational performance within the institution. The sub-hypotheses were as follows: There is a statistically significant relationship between women's participation in decision-making and the improvement of organizational performance within the institution, and delegating authority to working women contributes to enhancing their professional competence and increasing their productivity.

Regarding the methodology, the study adopted the descriptive approach and used a questionnaire as the main tool for data collection. A total of 43 questionnaires were distributed to the study sample, and all were retrieved, achieving a response rate of 100%.

After analyzing the data and interpreting the results, the study reached several important findings, most notably:

- Women's empowerment in the workplace clearly contributes to improving organizational performance within the institution.
- Women's participation in decision-making enhances their professional competence and increases their effectiveness at work.
- Delegating authority to working women contributes to raising their self-confidence and sense of responsibility.
- Providing a motivating and supportive work environment helps achieve job satisfaction and increase productivity.

Keywords: Women's empowerment, organizational performance, decision-making, delegation of authority, professional competence, job satisfaction

محتويات الدراسة

الإهداء.....	ج 1
شكر وتقدير.....	هـ 3
ملخص الدراسة.....	4
محتويات الدراسة.....	5
قائمة الجداول.....	6
قائمة الأشكال.....	7
مقدمة.....	أ-هـ

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:.....	6
المبحث الأول: الادبيات النظرية.....	7
المطلب الأول: تمكين المرأة.....	7
المطلب الثاني: الأداء التنظيمي.....	15
المبحث الثاني: علاقة تمكين المرأة بالأداء التنظيمي.....	20
المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية.....	21
المطلب الأول: الدراسات السابقة.....	21
المطلب الثاني: مقاربات النظرية.....	26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:.....	29
المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....	30
المطلب الأول: الطريقة.....	30
المطلب الثاني: الأدوات.....	31
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....	33
المطلب الأول: النتائج.....	33

49	المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة.....
53	خلاصة الفصل الثاني.....
54	خاتمة.....
57	قائمة المصادر والمراجع.....
61	الملاحق.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير السن 34
- جدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية 35
- جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي 35
- جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة 36
- جدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثالث خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الرابع خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستبيان خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة الأشكال

- شكل رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير السن.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل رقم (03): توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- شكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

مقدمة

مقدمة

تمثل المؤسسات العمومية أحد أهم التنظيمات المسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين و المساهمة في تحقيق التنمية ، حيث تعتمد في أداء وظائفها على مواردها البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في رفع مستوى الكفاءة و تحسين الأداء التنظيمي . ومع التحولات التي تشهدها بيئة العمل ، برز الاهتمام بتمكين المرأة كأحد التوجيهات الحديثة الهادفة الى تعزيز مشاركتها داخل المؤسسة و تفعيل دورها في مختلف المستويات التنظيمية .

ورغم التقدم الذي حققته المرأة في مختلف المجالات ، إلا ان لا تزال تواجه بعض التحديات داخل المؤسسات العمومية ، الامر الذي جعل تمكينها من خلال مشاركة في اتخاذ القرار ، وتفويض الصلاحيات، و التدريب ، والتحفيز، من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أدائها ، وتتعاكس إيجابا على الأداء التنظيمي للمؤسسة .

كما يكتسب موضوع تمكين المرأة أهمية متزايدة داخل المؤسسات العمومية ،باعتباره مدخلا أساسيا لتحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الخدمات، من خلال تعزيز مشاركتها و تفعيل دورها في مختلف المستويات الوظيفية .

كما أن نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها لم يعد يعتمد على الإمكانيات المادية فقط ، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على استثمار مواردها البشرية و الاستفادة من طاقات جميع العاملين دون تمييز ، وهو ما يجعل تمكين المرأة ضرورة تنظيمية تسهم في رفع كفاءة الأداء و تحسين جودة الخدمات العمومية. و انطلاقا من ذلك ، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور تمكين المرأة في بيئة العمل و دوره في تحسين الأداء التنظيمي ، من خلال دراسة ميدانية ببلدية الوادي ، بهدف التعرف على واقع تمكين المرأة و أثره في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسة العمومية ، و الوصول الى نتائج يمكن ان تسهم في تعزيز سياسات التمكين و الارتقاء بالأداء التنظيمي.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم تمكين المرأة في بيئة العمل في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية ؟

وتنبثق عن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1/-ما أثر مشاركة المرأة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية على تحسين الأداء التنظيمي ؟

2-ما أثر تفويض السلطة للمرأة العاملة في تعزيز كفاءتها المهنية و تحسين الأداء التنظيمي ؟

3-الفرضيات الدراسة:

ولقد تم في هذه الدراسة صياغة الفرضية العامة وفرضيتين فرعيتين، نعرفها كما يلي:

الفرضية العامة:

يساهم تمكين المرأة في بيئة العمل بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات

العمومية

الفرضيات الفرعية:

1-لمشاركة المرأة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي

2- لتفويض السلطة للمرأة العاملة أثر إيجابي في تعزيز كفاءتها المهنية و تحسين الأداء التنظيمي

4- مبررات اختيار الموضوع:

مبررات الذاتية:

تم اختيار موضوع نظرا لأهميته المتزايدة في دراسة قضايا تمكين المرأة داخل بيئة العمل ، خاصة في المؤسسات العمومية ،باعتباره من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الخدمات. كما يعود الاختيار إلى الرغبة في التعرف على واقع مشاركة المرأة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة لها داخل المؤسسة ، ومدى انعكاس ذلك على أدائها المهني و الأداء العام للمؤسسة. إضافة إلى ذلك ، فإن هذا الموضوع يكتسي أهمية علمية و ميدانية منت خلال إسهامه في فهم العلاقة بين تمكين المرأة و تحسين الأداء التنظيمي ، و اقتراح سبل تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات العمومية

مبررات الموضوعية

1-الأهمية المتزايدة لموضوع تمكين المرأة داخل المؤسسات العمومية باعتباره عنصرا أساسيا في

تحسين الأداء التنظيمي

2-ارتباط تمكين المرأة مباشرة برفع كفاءة الموارد البشرية و جودة الخدمات المقدمة

3-الحاجة الى دراسة واقع مشاركة المرأة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة داخل بيئة العمل

-نسعى في هذه الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية :

تعرف على أثر تمكين المرأة داخل المؤسسة في زيادة وتحسين الأداء التنظيمي.-

دراسة دور مشاركة المرأة في اتخاذ القرار وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي. -

- معرفة تأثير تفويض السلطة للمرأة على كفاءة العمل ورفع مستوى الإنتاجية

6-أهمية الدراسة :

توضيح كيف يمكن لتمكين المرأة في بيئة العمل أن يسهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات

إبراز أثر تمكين المرأة في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء والخدمات داخل المؤسسة -
ملء الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المرأة وعلاقته بالأداء الوظيفي والتنظيمي.

إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات علمية حول دور تمكين المرأة في تطوير بيئة العمل. -

7- حدود الدراسة :

لأنك ان أي دراسة علمية لابد ان تحتوي على الحدود (الزمانية و المكانية و الموضوعية)، حيث تمثلت في الدراسة على نحو التالي :

المجال المكاني :

تم تطبيق الدراسة الميدانية في بلدية الوادي بولاية الوادي ، حيث تعتبر من بلديات الهامة في الولاية ، لما تلعبه من دور بارز في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين ، كما تمثل إحدى الوحدات الإدارية الأساسية ضمن التنظيم الإداري المحلي ، و هو ما يجعلها ميدناً مناسباً لدراسة موضوع تمكين المرأة و دوره في تحسين الأداء التنظيمي ،

المجال الزمني : تشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها لإجراء الدراسة

تم الشروع في انجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر نوفمبر 2025 ، حيث كانت البداية بجمع مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع ، و قد استمر ذلك الى غاية 25 فيفري 2026

أما الجانب الميداني للدراسة ، فقد كانت بداية إنجازه في بداية 15 مارس 2026 ، حيث تم انجاز استمارة استبيان و توزيعها و عرضها على الأستاذ المشرف و بعد التعديلات اللازمة ، تو توزيعها بتاريخ 13 أبريل 2026 على الموظفين النساء العاملات في الإدارة ببلدية الوادي ، و تم استرجاعها يوم التالي ، و بعدها شرعنا في تفريغ بياناتها و تحليلها ،

8-المنهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل لملاءمته لطبيعة الموضوع ، حيث يهدف الى وصف ظاهرة تمكين المرأة في الوظيفة العمومية و علاقتها بتفويض السلطة وصفا دقيقا ، تحليل البيانات

المتعلقة بها بطريقة علمية و منظمة .كما يساعد هذا المنهج في جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى نتائج موضوعية تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختيار فرضياتها. و قد تم تطبيق هذا المنهج على عينة من الموظفين العاملات بإدارة بلدية الوادي ،وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية بواسطة الاستبيان ، تم تفريغها و تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة و الكشف عن واقع تمكين المرأة و دورها في تفويض السلطة داخل الإدارة العمومية

9-صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من بعض الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إنجازه بحثه ،وقد واجهتنا خلال هذه الدراسة بعض الصعوبات في الجانب الميداني ،حيث تمثلت أساسا في استرجاع الاستبيانات الموزعة على الموظفين العاملات ببلدية الوادي. فعلى الرغم من سهولة عملية توزيع الاستبيانات و تعاون أفراد العينة، إلا ان عملية استرجاعها استغرقت وقتا أطول من المتوقع، حيث تو استرجاع بعضها في اليوم نفسه، بينما استرجع البعض الآخر في اليوم الثاني، و استمرت عملية الجمع إلى غاية المساء ذلك اليوم ،وقد تتطلب ذلك متابعة مستمرة لضمان استرجاع جمع الاستبيانات ،إلا أن هذه الصعوبات لم تؤثر على سير الدراسة أو على النتائج المتوصل إليها .

10-هيكلية الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على مقدمة تم من خلالها طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية ، إضافة الى تحديد أهمية الدراسة و أهدافها و فرضياتها ، مع توضيح المنهج و الأدوات المعتمدة في جمع البيانات . كما قسمت الدراسة الى فصلين أساسيين ، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري ، و تم عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين المرأة ، و المشاركة في اتخاذ القرار ، و الأداء التنظيمي ، إضافة الى التطرق الى أهم النظريات المفسرة للموضوع و الدراسات السابقة ذات الصلة .

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب الميداني ،حيث تم التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة المتمثل في بلدية الوادي ، وعرض مجتمع الدراسة و عينتها ، بالإضافة الى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل المعطيات .كما تم عرض النتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها في ضوء الفرضيات الدراسة ، وصولا الى اهم النتائج العامة و التوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يعد تمكين المرأة أحد الموضوعات المحورية في الدراسات المعاصرة، لما يمثلها من دور أساسي في تعزيز مساهمتها داخل المنظمات وتحسين جودة أدائها. فقد أصبح تمكينها ضمن أولويات السياسات التنظيمية الحديثة، ليس فقط باعتباره مطلباً اجتماعياً، بل كمدخل استراتيجي يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، من خلال منحها فرص التطوير، والمشاركة في صنع القرار، توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة.

وينطلق هذا الفصل من تناول الإطار النظري لمفهوم التمكين وإبعاده، مع التركيز على التمكين المرأة وعلاقته بالأداء التنظيمي، يهدف توضيح الأسس الفكرية التي يقوم عليها هذا المفهوم وأثره على تطوير القدرة التنافسية للمنظمات واستدامة نجاحها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: تمكين المرأة

1-تعريف تمكين:

يعتبر مفهوم تمكين من المفاهيم الاجتماعية الهامة باعتباره متغيراً حيوياً لا يمكن تجاهله في عملية التنمية

1-تعريف التمكين لغة واصطلاحاً:

أ- **التعريف اللغوي:** التمكين لغوياً حسب معاجم اللغة العربية يعني تقوية أو تعزيز، فهو الفعل "مكن" وممكنه من الشيء، جعل له عليه سلطاناً وقدره، جعله يتمكن منه فيه.¹

ويشتق مفهوم التمكين لغة: من الفعل يمكن في القاموس ويبشر ويعني عملية منح السلطة أو إتاحة الفرصة للقيام بعمل ما

ب- **اصطلاحاً:** تعددت التعريفات الاصطلاحية وتتنوع صيغها ومدلولاتها واختلف باختلاف السياق محل البحث والثقافة والبيئة التي تنطلق منها الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع

ويرى بيرسفورد وكروفت: التمكين على أنه عملية مرتبطة بالديمقراطية، ويتضح من خلال المداخل الأساسية لتقديم الخدمات الرعاية الاجتماعية وحث المواطنين على قبول التصورات والمشاركة. كما أن ان التمكين من الحقوق يضع في اعتباره الديمقراطية القائمة للوصول للعدالة والمساواة.²

ج-تعريف اجرائي للتمكين:

من خلال تنوع واختلاف التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين اجرائياً:

هو عملية تتضمن عنصر القوة والتغيير، هدفها منح فرصة للفئات المهمشة في المجتمع لإدماجها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، من خلال بناء قدراتها الذاتية وتوليد الوعي لديها بأهمية الدفاع عن مجمل حقوقها وحياتها الأساسية لتفعيل ممارساتها الحقيقية لها على الأرض

¹رضا أحمد، معجم في اللغة، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1960، ص 333.

²طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية من الحداثة الى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 328

الواقع بكل جدارة واستحقاق دون تمييز بين الافراد وفئات المجتمع، ويختلف معنى التمكين باختلاف الثقافات، وله علاقة وطيدة بمجموعة من المفاهيم كقوة الذات والتحكم وسلطة الذات وبماء قدرات وسلطة وصنع القرار واتخاذ القرار.

- "يتضح من هذه التعاريف أن مفهوم التمكين هو مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد، يجمع بين البعد اللغوي الذي يرتبط بالقوة والقدرة والسلطة، والبعد الاصطلاحي الذي يركز على المشاركة والديمقراطية وتحقيق العدالة والمساواة، إضافة إلى البعد الإجرائي الذي يوضح كيفية تطبيقه ميدانياً من خلال إدماج الفئات المهمشة وبناء قدراتها وتمكينها من اتخاذ القرار. وبالتالي فإن التمكين لا يُفهم كمجرد مفهوم نظري، بل كعملية عملية تهدف إلى إحداث تغيير فعلي في مكانة الأفراد داخل المجتمع".

2- أهداف تمكين:

- 1- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل المسؤولية أكبر عن أعمالهم
 - 2- زيادة الفرص الابداع والابتكار
 - 3- تحرير مستويات الإدارة العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة وللتوجه رئيسي نحو الاعمال ذات قيمة الاستراتيجية للمؤسسة
 - 4- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم
 - 5- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة ومتعاملين معها مع أصحاب المصالح
 - 6- دعم تحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات
- ## 3- متطلبات تطبيق تمكين:

*يتطلب تطبيق التمكين بنجاح توافر مجموعة من الشروط من بينها

- 1-قناعة القيادة بأهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتقديم الدعم الكامل: تعني إيمان الإدارة العليا بأن الموظف عنصر فاعل وقادر على المساهمة في اتخاذ القرار، وليس مجرد منفذ للأوامر، وهو ما يشكل الأساس الحقيقي لتطبيق التمكين.¹
- 2-منح العاملين صلاحيات حقيقية تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية: يقصد بها تفويض السلطة للموظفين للقيام بمهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها دون الرجوع الدائم الى الإدارة العليا، بما يعزز الاستقلالية وتحمل المسؤولية.²
- 3-توفير الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين: يقوم التمكين على علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث تشعر الإدارة بالاطمئنان لكفاءة الموظف، ويشعر الموظف بالتقدير والاحترام
- 4--تأهيل العاملين بالتدريب المستمر وتنمية قدراتهم المهنية: يساعد التدريب على رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وتحمل المسؤوليات أكبر.
- 5--وضوح الأهداف والمهام وحدود المسؤولية داخل المؤسسة: يساعد التدريب على رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وتحمل المسؤوليات أكبر.
- 6- إتاحة المعلومات الضرورية بشفافية وفي الوقت المناسب: يتطلب التمكين توفير المعلومات الضرورية للموظفين في الوقت نفسه، لان اتخاذ القرار السليم يعتمد على توفر المعلومات الدقيقة
- 7- اعتماد نظام الحوافز يشجع المبادرة وتحمل المسؤولية: يشجع النظام الحوافز للعاملين على المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية، ويعزز شعورهم بقيمة مساهمتهم داخل المؤسسة
- 8- نشر ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والعمل الجماعي: يقصد بها ترسيخ قيم المشتركة، والعمل الجماعي، والتعاون، والالتزام داخل المؤسسة، وهي عناصر أساسية لنجاح التمكين
- معوقات التمكين: رغم الأهمية الكبيرة، لتمكين إلا أن تطبيقه يواجه عدة معوقات من أبرزها:

¹سبرينتر، غ، م، التمكين النفسي في بيئة العمل: الابعاد وطرق القياس والتحقق، مجلة الاكاديمية الإدارية، المجلد 38، العدد5، (1995)، الصفحات 1465-1442.

²روبنز، س، ب، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات وكيفية تأثيره على الأداء التنظيمي، ترجمة محمد عبد الله، دار بيرسون للنشر، الطبعة 17، (2018)، ص 780.

- مقاومة التغيير من فقدان السيطرة او السلطة
- ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- نقص الكفاءات المؤهلة لتحمل المسؤوليات مفرضه
- غياب التدريب الملائم
- غموض الأدوار التنظيمية وعدم وضوح المهام
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا وأو بعض العاملين
- الخوف من فقدان السلطة، او النفوذ الإداري
- الاعتماد المفرط على الأسلوب التقليدي القائم على رقابة الصارمة

2/-تمكين المرأة:

تعريف تمكين المرأة:

-لقد احتل مصطلح التمكين مكانة متميزة في الاجندة العالمية خلال تسعينات القرن 20 حيث جاءت المادة 13 من -اعلان ومنهاج عمل بيجين لسنة 1995 -تتص على ما يلي:

*إن تمكين المرأة ومشاركتها الكاملة على قدم المساواة في جميع جوانب حياة المجتمع، بما في ذلك المشاركة في عملية صنع القرار، وبلوغ مواقع السلطة، أمور أساسية لتحقيق المساواة والتنمية والسلام¹

-وتعرف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الغربي اسيا (اسكو): "تمكين المرأة بأنه تلك العملية التي تصبح من خلالها المرأة فرديا أو جماعيا واعية بالطريقة التي تؤثر من خلالها علاقات القوة في حياتها فتكسب الثقة والقدرة على التصدي لعدم المساواة مع الرجل"².

¹إعلان ومنهاج بيجين، الذي اعتمد على الجلسة 16 للمؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة، بيجين، من 4-15 سبتمبر 1995، ص3.
²فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية، تم الاطلاع يوم 15 ماي 2021 على الساعة 20:00، على الموقع <http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945.12-01-2021.13:00h>

-ويعني تمكين المرأة "حق المرأة في اختيار واتخاذ القرارات في حياتها والتأثير في محيطها بما يناسب ظروفها الخاصة وظروف مجتمعها المحلي، حيث يهدف الى تعزيز اعتماد النساء على أنفسهن، وتحقيق مكانتهن في المجتمع، وتعظيم دورهن ومشاركتهن في الحياة العامة، بالتالي يجمعون أن مدخل تمكين المرأة ينطوي على بناء القدرات وزيادة الوعي لدى المرأة وتعزيزها لتصبح قادرة على الإنتاج في الحياة ومواجهة مشاكلها¹.

-يتضح من هذا التعريف أن تمكين المرأة يمثل عملية شاملة لا تقتصر على منح الحقوق فقط، بل تمتد إلى بناء القدرات وتعزيز الوعي والثقة بالنفس، بما يسمح لها بالمشاركة الفعالة في مختلف مجالات الحياة. كما يعكس التمكين توجهًا نحو تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، وتمكين المرأة من أداء دورها في المجتمع بشكل أكثر استقلالية وتأثيرًا".

3-مبادئ تمكين المرأة:

يعتمد التمكين مجموعة من المبادئ والركائز التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من تمكين المرأة هذه المبادئ²:

1-مبدأ المشاركة: إذ يعد مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تتناسب التمكين حيث أنه يبنى أساس عملية المشاركة من جهة المرأة والإحساس بمشكلاتها في حلها بناء على قدراتها واستثمار مواردها وهو عنصر فعال وشريك الأساسي في عملية تمكين المرأة

2-مبدأ الاعتماد على النفس: يسعى مدخل تمكين الى العمل على تنمية قدرات المرأة الشخصية لكي تتمكن من مواجهتها مشكلاتها بنفسها وبأقل الإمكانيات المتاحة لها، إذ تمتلك المرأة الموارد وقوى ولكنها بحاجة إلى إيجاد موارد إضافية من خلال زيادة وعيها بأوضاعها أو مسؤولياتها واكتشاف نواحي القوة في شخصيتها وفي البيئة المحيطة بما يساعد في تحقيق التمكين

¹ منور عدنان نجم، دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية: دراسة تحليلية للخطط والاستراتيجيات والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها، "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، المجلد 21، العدد 2013، ص 2.

² عبد اللطيف سوسن، التمكين وأجهزته، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، 2005، ص35.

3-مبدأ المسؤولية: إذ يعد الوصول إلى معلومة والأصول عليها شرطا من شروط المسؤولية وإعطاء الفرص للمواطن لمراقبة الأداء الحكومة، كما أنها أداة فعالة لتصحيح الأداء

4-مبدأ العدالة والمساواة القانونية: التي ترتبط بحقوق والواجبات مما يتطلب المساواة والعدالة في تشريع بين المواطنين جميعا يتباين انتماءهم القانونية أو الجنسية

4-أهداف تمكين المرأة:

-هناك وجهات النظر مختلفة لأهداف تمكين المرأة يمكن عرضها هنا:

1-أن تتمكن المرأة في صنع قراراتها بنفسها

2-أن تتوفر لها مصادر المعلومات التي تمكنها من صنع القرار المناسب

3-أن تكون قادرة على تغيير أفكار الآخرين للوسائل ديمقراطية

4-أن تعمل على إدماج نفسها في عمليات تطوير وتغيير نفسها المستمر

5- معوقات تمكين المرأة:

-أي أن قضية خاصة بالمرأة يجب النظر إليها بوصفها مشكلة اجتماعية خاصة بكل مجتمع فالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والشخصية، تعد النقاط الأساسية لمعوقات تمكين المرأة وتتمثل في:

1-معوقات تنظيمية:

منها ما هو عام ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها من خلال التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، وخضوع العاملين نظام السيطرة ومراقبة باستمرار ومنها ما هو متعلق بسياسة المؤسسة وثقافتها تجاه النساء، وعدم القناعة بقرارات المرأة. وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية البرامج التدريبية المقدمة للمرأة بسبب كثرة التزاماتها الاسرية¹.

¹هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2018، ص 106.

2- معوقات الاجتماعية:¹

- * دور المرأة في حالة الوظائف التقليدية
- * تدخل الرجل في مشاركة المرأة لقضايا المجتمعية
- * قلة الخدمات الاجتماعية مقدمة للمرأة
- * تنشئة المرأة اجتماعيا على الانقياد لأوامر الرجل وتعرضها للعنف
- * تخوف الرجل من تفوق المرأة اجتماعيا ووظيفيا
- * عدم تقبل المجتمع للقيادة

- معوقات الاقتصادية والسياسية:

- * حبس المرأة في خانة الوظائف التقليدية
- * عدم إتاحة الفرصة للمرأة على إبداء آراءها
- * عدم الثقة في قراراتها حتى فيما يتعلق بقضايا المرأة
- * ضعف دور المرأة في المشاركة سياسيا حيث لا يتعدى الدور التكميلي فقط
- * قلة تشريعات والقوانين والدراسات القانونية الخاصة بالمرأة

4- المعوقات الشخصية:²

- * ضعف ثقة المرأة بنفسها وعدم القدرة المرأة بتوفيق بين مسؤولياتها الاسرية والاجتماعية
- * محدودية المؤهلات والخبرات لدى المرأة

¹ سارة صالح الخمشي، "المعوقات التي تواجه المرأة السعودية في تولي المناصب القيادية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، العدد 52، 2014، ص 69.

² إيمان بشير الحسين، عماد محمد السلامة، جمال فواز العمري، "المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، مجلة كلية التربية، عين الشمس، مصر، العدد 34، الجزء الثالث، ص 520.

*عدم قدرة المرأة على الالمام بقضايا مجتمعتها

*ضعف قدرة المرأة على التخطيط والتنفيذ

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء وأبعاده:

*الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والانشطة والمهارات بما يحقق الوصول الى الغايات والاهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة¹.

*أبعاد الأداء:

*سنقوم بتحليل الابعاد التي يتضمنها الاداء حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الاداء بينما يعتمد البعض الى الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق ان الاداء مفهوم شامل إذا تتمثل هذه الابعاد فيما يلي²:

- 1- **البعد الاجتماعي للأداء:** يركز على العنصر البشري داخل المؤسسة من خلال تحقيق رضا العاملين، تعزيز العلاقات وتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، بما يساهم في رفع روح المعنوية وتحسين الأداء
- 2- **البعد الاقتصادي للأداء:** يهتم بالنتائج المالية مثل الإنتاجية الربحية والكفاءة في استخدام الموارد، بهدف تحقيق الاستقرار والنمو المستدام للمؤسسة
- 3- **البعد التنظيمي (الإداري):** يعكس كفاءة التسيير من خلال وضوح الهيكل التنظيمي، توزيع المهام، وفعالية القيادة واتخاذ القرار، بما يضمن حسن التنسيق ورفع الأداء
- 4- **البعد التقني (التكنولوجي):** يركز على استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات لتسهيل العمل، تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية

ثانياً: الأداء التنظيمي

¹ محمد فيصل صالح وآخرون، الأداء التنظيمي وابعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2004، ص ص 142.

² أمينة طيباوي، سارة حدة بوردباله، استخدام أبعاد الأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، ص 39

* تعريف الأداء التنظيمي على أنه " مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية

وذلك فيما

يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل

الجميع"

* كذلك تعرفه منظمة العالمية لتقييس ال ايزو 9000 إصدار 2000 على أنه " يشمل الكفاءة

والفعالية حيث

.تعتبر الفعالية على مدى قبول النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد

المستعملة"

* وفيما يلي استعراض لبعض الآراء للمفكرين والباحثين في مجال التنظيم الإداري حول مفهوم الأداء

التنظيمي:

- يعرف بأنه: (انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق

أهدافها)

- يعرف بأنه: (محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لابد وان

ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة للمنظمة)

- ويعرف الباحث توفيق عبد الرحمان الأداء التنظيمي بأنه: "ذلك المستوى الذي يحقق الفرد عند

القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق المستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج

عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد "

تعريف اجرائي:

* بناء على هذه التعاريف يمكن بناء تعريف اجرائي التالي:

"الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على التماشي مع العمليات النظامية التالية: المدخلات،

والمخرجات، والتغذية العكسية، أي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة، التي

يشغل فيها العمال، كما أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعية وتقدير عدد وحدات العمل اللازم لإنجازه،

في المؤسسة بمستوى من الكفاءة والفعالية، ويكون ذلك في وحدة زمنية معينة وفق معدلات ومعايير أداء تضعها المنظمة أهدافها "

- "التعريفات المقدمة للأداء التنظيمي تعكس شمولية المفهوم وتعدد أبعاده، حيث تجمع بين قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، وتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، إضافة إلى دور الفرد داخل المنظمة في تحسين مستوى الأداء. كما أن التعريف الإجرائي يربط هذه الجوانب في إطار عملي قابل للقياس، مما يجعل الفهم أكثر وضوحاً وقابلية للتطبيق في الواقع التنظيمي".

ثالثاً: مجالات الأداء التنظيمي:

- يوجد العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعبّر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح ومن هذه الجوانب¹:

***الربحية:** وهي العائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال أعمالها

***الإنتاجية:** وهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات المنظمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملاً مؤثراً فيها.

***المسؤولية العامة:** وتتمثل في التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والأسعار أو النوعية

***الابداع:** وتمثل في مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير أو اكتشاف المنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة

***المركز السوقي:** ويمثل في حصة المنظمة السوقية والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة الى حصة السوقية لأكبر منظمة في السوق

¹ حسين فلاح ورد، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 90

*الموارد المالية والمادية: وتتمثل في التدفق النقدي او الرأس المال والموارد البشرية والمباني والمعدات

*التطور الإداري: وتتمثل في معدلات الإنتاجية الإدارية والقدرات الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه الأداء المتميز

*أداء العامل واتجاهاته: ويتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العاملة والتي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية

خامسا: دور الأداء التنظيمي

*التركيز على الأهداف المسطرة، الفرص المتاحة وتحديد القيود ومواطن النزاعات داخل التنظيم

*يربط الأداء التنظيمي بين كل من الأهداف التشغيلية والاستراتيجية

*يساعد في قياس مدى تأثير التخطيط المالي باستخدام مؤشرات التنظيمية المستخلصة من الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

* تسهيل عملية التقييم وتحديد اقتراحات وخطوات لأجل تحسين الأداء

* يساهم الأداء التنظيمي في السعي لتحسين الوجهة والرؤية التنظيمية.

* التمكن من تحقيق الموائمة الاستراتيجية عموديا وأفقيا داخل المؤسسة

*الوصول للمرونة المطلوبة والعمل بشكل استباقي وموجه في حالة وجود متغيرات طارئة

*الرفع من انتاجية وفعالية فرق العمل.

*يوجد معرفة واضحة حول التوقعات الخاصة بالوظائف

*تمكن من تسجيل ملاحظات منتظمة حول الأداء

*تسهيل عملية التقييم وتحديد اقتراحات وخطوات لأجل تحسين الأداء

مكونات الأداء التنظيمي: قسم الأداء التنظيمي إلى أربع مكونات هي¹:

1-الأداء التنظيمي الإداري: هو سلسلة المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة، ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير المستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الاعمال، الكلف العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل.

2-الأداء التنظيمي التسويقي: فيكون من موثوقية التسليم وقت الدورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، قدرة الزبون، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالمجهزين والوسطاء والزبائن ككل.

3-الأداء التنظيمي الثقافي: يعكس العلاقة بين العاملين والشركة والاتصال بالعاملين في المنظمة، روح الفريق، والرضا عن العمل، المعنويات الأخلاقية والاخلاق، ومع الثقافة الرئيسية.

4-الأداء التنظيمي التقني: يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العملالخ ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية

سادسا: أهمية الأداء التنظيمي:

يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية²:

*يعطي صورة واضحة عن مدى إمكانية المنظمة على الاستمرارية والنمو على المدى البعيد

* يتضمن عدة موارد غير ملموسة، كالكفاءات والخبرات التي لها دور أساسي في تحسين الأداء

*يقيس إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح، والاستجابة إلى حاجة أصحاب المصالح

*يوفر المعلومات اللازمة عن مدى ملائمة الخطط مع التطورات البيئية، فضلا عن توفير معلومات

مهمة حول

الأداء التنظيمي الفعلي، والمخطط وإجراء بصحيح للانحرافات

¹بطاهر بختة، أهمية التحليل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة الحالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزويو، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير (غير منشورة)، تخصص إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018، ص 80

²يوسف عليوي وفائق جواد كاظم، تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 126، العراق، 2021، ص 311.

* يقيس مدى قدرة الموظفين على انجاز أعمالهم، وتحديد نقاط الضعف في الأداء، ووضع الحلول المناسبة

* يساعد الإدارة العليا في إجراء مراجعة تقييمية وبشكل شامل

* يساهم في رسم الخطط الاستراتيجية، من خلال توفير المعلومات اللازمة، ويضمن تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد

المبحث الثاني: علاقة تمكين المرأة بالأداء التنظيمي

* بعد عرضنا لمفاهيم تمكين المرأة والأداء التنظيمي، نستخلص أن هناك علاقة تأثير متبادل بينهما، حيث يعد تمكين المرأة أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات

* ويظهر ذلك من خلال أن تمكين المرأة في بيئة العمل، عبر منحها الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الفرص للتكوين والتدريب، يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتها المهنية وتعزيز شعورها بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها الوظيفي

* كما أن إشراك المرأة في مختلف المستويات التنظيمية يساهم في تحسين القرارات الإدارية، نتيجة تنوع الخبرات ووجهات النظر، وهو ما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر

* إضافة إلى ذلك، فإن توفير بيئة عمل داعمة للمرأة، قائمة على العدالة والمساواة، يعزز من رضاها الوظيفي ويقلل من مستويات الغياب والدوران الوظيفي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

* وعليه، يمكن القول إن تمكين المرأة لا يقتصر فقط على تحقيق العدالة الاجتماعية، بل يعد أيضاً مدخلاً إستراتيجياً لرفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

دراسة الأولى: دراسة الصالح (2020) بعنوان أثر سياسات تمكين على الأداء التنظيمي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية تحليلية والتي هدفت الى تحليل العلاقة بين سياسات تمكين المرأة والأداء التنظيمي، وبيان أثر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الكفاءة والابداع داخل المؤسسات وتمثلت عينتها في مجموعة من الموظفين والموظفات في مؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، حيث شملت إطارات إدارية وموظفات في مستويات تنظيمية مختلفة، بهدف قياس أثر سياسات تمكين المرأة على الأداء التنظيمي داخل بيئة العمل، والتعرف على مدى تطبيق مبدأ تفويض والمشاركة في اتخاذ القرار داخل تلك المؤسسات، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة الى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على قياس أثر تطبيق سياسات التمكين في بيئة العمل، خاصة ما يتعلق بمنح المرأة الصلاحيات فعلية في ممارسة مهامها اليومية .

وكان أبرز نتائجها:

- *أن تطبيق سياسات تمكين المرأة يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسين الكفاءة العامة
- *مشاركة المرأة في اتخاذ القرار والتفويض الفعلي للسلطة تعزز من الابداع والابتكار داخل المؤسسة.
- *وجود المرأة في مواقع القرار يساهم في تحسين جودة القرارات وجعلها أكثر شمولية واستدامة
- *تمكين المرأة تؤدي إلى تعزيز ثقافة المؤسسة داخل بيئة العمل وتنمية الروح الفريق
- *يساهم تمكين المرأة في زيادة مستوى الالتزام المؤسسي ورضا الوظيفي لدى العاملات
- *المؤسسات تعتمد سياسات تمكين فعالة تشهد تحسنا في الإنتاجية والكفاءة التشغيلية وتقليلًا في معدلات الدوران الوظيفي

-وركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين سياسات تمكين المرأة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات، مع إبراز أثر مشاركة المرأة في اتخاذ القرار والتفويض الإداري في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتعزيز الابداع والابتكار، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل بيئة العمل.

-وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن إشراك المرأة في مواقع اتخاذ القرار يؤدي إلى قرارات أكثر شمولية واستدامة، كما يعزز من مشاركة الموظفين وتحفيزهم على المبادرة، مما يدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.

الدراسة الثانية: القحطاني (2022) بعنوان مراحل تمكين المرأة في المجتمع السعودي والتطور التاريخي لعناصر التمكين، دراسة تاريخية تحليلية، والتي هدفت الى تمكين المرأة في المجتمع السعودي، والكشف عن التطوير التاريخي لعناصر التمكين (الموارد، الفعالية، الإنجاز)، وتمثلت عينتها على انها دراسة على أنها دراسة تاريخية وليست ميدانية لأنها تتمثل في مصادر ومراجع ووثائق تاريخية ودراسات سابقة تناولت تطور تمكين المرأة في المجتمع السعودي، إضافة إلى التقارير والاحصائيات الرسمية التي تعكس مراحل تطور المشاركة المرأة في مجالات التعليم والعمل والمجتمع .اعتمدت على المنهج التاريخي الذي لا يقوم على عينة بشرية مباشرة، بل على تحليل المعطيات والوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة عبر مراحل زمنية مختلفة .

من خلال تتبع تطور تمكين المرأة عبر الزمن وتحليل العوامل التي ساهمت في تعزيز دورها داخل المجتمع وكانت أبرز النتائج:

*أن تمكين المرأة في المجتمع السعودي مر بعدة مراحل تطويرية بدأت بمرحلة التأسيس وصولاً الى مرحلة التمكين الشامل.

*وجود تطور ملحوظ في عناصر تمكين المرأة، خاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد وتعزيز الكفاءة والقدرة على الإنجاز.

*ساهمت السياسات الحكومية والإصلاحات الحديثة في دعم مكانة المرأة وتعزيز مشاركتها في مختلف المجالات التعليم والعمل والمشاركة المجتمعية.

*تمكين المرأة أدى إلى زيادة مشاركتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية

*استمرار الجهود نحو تحقيق تمكين شامل ومستدام يعزز دور المرأة في صنع القرار

ركزت الدراسة على تتبع التطور التاريخي لتمكين المرأة في المجتمع السعودي، من خلال تحليل مرحلة مختلفة، مع التركيز على العناصر الأساسية للتمكين والمتمثلة في (الموارد، فعالية، الإنجاز)، إضافة إلى إبراز دور السياسات والإصلاحات في تعزيز مكانة المرأة وتوسيع مشاركتها في مختلف المجالات، خاصة في التنمية واتخاذ القرار

الدراسة الثالثة: القحطاني (2020) بعنوان تمكين المرأة اقتصادياً، واستعراض مردوده في ضوء الرؤية التربوية، الإسلامية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم تمكين المرأة اقتصادياً، واستعراض مردوده على المجتمع السعودي مع إبراز الرؤية التربوية، الإسلامية لقضايا التمكين الاقتصادي للمرأة، وتمثلت عينتها في مجموعة من النساء السعوديات العاملات أو المهتمات بمجال التمكين الاقتصادي، إضافة إلى بعض الفاعلين في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بهذه التعرف على واقع تمكين المرأة وأثره في المجتمع السعودي .و لكنها دراسة وصفية نظرية .

ومن أبرز النتائج:

*للمرأة الحق الكامل في التعليم والعمل والمشاركة المجتمعية وفق الرؤية التربوية الإسلامية.

*ساهمت رؤية المملكة 2030 في تعزيز التمكين الاقتصادي.

*للتمكين الاقتصادي انعكاسات إيجابية على المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة

*وجود ارتباط واضح ووثيق بين منظومة التعليم والتدريب وبرامج تمكين المرأة

واعتمدت هذه الدراسة دراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بتمكين المرأة داخل المؤسسة

وتمثلت الدراسة في إبراز مفهوم تمكين المرأة اقتصادياً، والتعرف على مردوده في المجتمع السعودي مع توضيح دور الرؤية التربوية الإسلامية ورؤية المملكة 2030 في دعم المرأة وتعزيز مشاركتها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

الدراسة الرابعة: دراسة يحيى فاطمة بعنوان دراسة المرأة في الوظيفة العمومية -دراسة حالة ولاية المغير (الجزائر): هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تحقق تمكين المرأة داخل الوظائف العمومية مع التركيز على أهم وأبرز الصعوبات والتحديات التي تواجهها المرأة في الوصول الى مناصب القيادية والإدارية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوات واضحة في تمكين المرأة داخل المؤسسات العمومية مما يحدد من مشاركتها الفعلية في اتخاذ القرار وتولي المناصب القيادية.

وأبرز نتائجها:

*وجود علاقة طردية بين تمكين المرأة والرضا الوظيفي.

*يساهم التمكين الإداري في تحسين الأداء المهني للمرأة العاملة

*ضعف بعض الممارسات الإدارية يحد من مشاركة المرأة في اتخاذ القرار

*كلما زادت فرص التدريب والتأهيل ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للمرأة، فقد شملت مجموعة من الوظائف داخل مختلف المصالح والمؤسسات العمومية بولاية المغير إلى جانب بعض الإطارات الإدارية، بهدف دراسة واقع تمكين المرأة داخل الوظيفة العمومية ومعرفة مستوى مشاركتها في المناصب الإدارية اتخاذ القرار.

فقد ركزت هذه الدراسة على واقع تمكين المرأة داخل الوظيفة العمومية بولاية المغير، مدى مشاركة المرأة في المناصب الإدارية ومواقع اتخاذ القرار. داخل المؤسسة العمومية، الكشف عن العراقيل والصعوبات التي تحد من الوصول المرأة إلى المناصب القيادية، تحليل الفجوة بين حضور المرأة في العمل العمومي. وبين تمكينها الفعلي في التسيير الإداري، أثر تمكين الإداري على الأداء المؤسسي والتنمية الاجتماعية.

1-أوجه التشابه و الاختلاف و الفجوة البحثية للدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات

-تتفق الدراسات السابقة على أن تمكين المرأة يُعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي والمؤسسي، سواء من خلال رفع الكفاءة أو تعزيز جودة اتخاذ القرار أو زيادة الإنتاجية. كما تشترك في

التأكيد على أهمية عناصر أساسية في عملية التمكين مثل التفويض الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتأهيل، والدعم المؤسسي.

- كذلك تتفق معظم الدراسات على أن تمكين المرأة يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة، أبرزها تحسين الأداء المهني، رفع مستوى الرضا الوظيفي، تعزيز الابتكار، وزيادة فاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات

- تختلف الدراسات السابقة من حيث المنهج؛ حيث اعتمدت دراسة الصالح (2020) ودراسة يحيى فاطمة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسات الميدانية، بينما اعتمدت دراسة القحطاني (2022) على المنهج التاريخي التحليلي القائم على الوثائق والمراجع، في حين ركزت دراسة القحطاني (2020) على الجانب الوصفي التحليلي مع بعد اقتصادي وفكري.

- كما تختلف من حيث مجال التركيز؛ إذ ركزت دراسة الصالح (2020) على التمكين الإداري وأثره على الأداء التنظيمي، بينما تناولت دراسة القحطاني (2022) التطور التاريخي لمراحل تمكين المرأة، واهتمت دراسة القحطاني (2020) بالتمكين الاقتصادي، في حين ركزت دراسة يحيى فاطمة على واقع تمكين المرأة داخل الوظيفة العمومية والمعوقات التي تواجهها.

- وتختلف أيضاً من حيث البيئة الجغرافية، حيث تركز ثلاث دراسات على المملكة العربية السعودية، بينما تناولت دراسة يحيى فاطمة واقع التمكين في الجزائر، مما يعكس اختلاف السياقات الاجتماعية والتنظيمية

ثالثاً: الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من الفجوات البحثية، أهمها:

- قلة الدراسات التي تجمع بين أبعاد التمكين المختلفة (الإداري، الاقتصادي، الاجتماعي) في إطار شامل ومتكامل .

- محدودية الدراسات المقارنة بين بيئات عربية مختلفة بشكل معمق، خاصة بين دول الخليج والدول

المغربية

- ضعف التركيز على الفجوة بين التمكين النظري المعلن والتمكين الفعلي داخل المؤسسات
- نقص الدراسات التي تتناول تأثير التمكين على الحوكمة وصنع القرار الاستراتيجي بشكل مباشر
- الحاجة إلى دراسات تربط التمكين بمتغيرات حديثة مثل الابتكار التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

المطلب الثاني: مقاربات النظرية

1/-نظرية اتخاذ القرار (لهربرت سيمون):

- تقوم نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون على فكرة العقلانية المحدودة، حيث لا يمتلك متخذ القرار قدرة كاملة على الإحاطة بجميع المعلومات والبدائل، مما يدفعه إلى اختيار بديل "مرضي" بدلاً من الحل الأمثل. وتنقسم عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل رئيسية: تحديد المشكلة وجمع المعلومات، تحليل البدائل، ثم اختيار القرار وتنفيذه.
- وانطلاقاً من هذه الرؤية، يمكن تفسير تمكين المرأة داخل المؤسسات باعتباره آلية تعزز فعالية هذه المراحل الثلاث. فإشراك المرأة في المستويات الإدارية وتوسيع نطاق مشاركتها في اتخاذ القرار يساهم في توسيع قاعدة المعلومات المتاحة داخل المؤسسة، مما يحسن مرحلة اكتشاف المشكلات وجمع البيانات، وهو ما يدعم أحد أهم افتراضات سيمون حول محدودية المعلومات لدى متخذ القرار.

- كما أن تمكين المرأة يساهم في تنويع البدائل المطروحة أثناء عملية اتخاذ القرار، من خلال إدخال رؤى وخبرات مختلفة داخل الفريق الإداري، مما يحسن مرحلة "التصميم" التي أشار إليها سيمون، ويجعل القرارات أكثر واقعية وملاءمة لظروف العمل بدل الاعتماد على منظور إداري واحد فقط.

- وفي مرحلة الاختيار والتنفيذ، يؤدي التمكين إلى تقليل مركزية القرار وتعزيز المشاركة، مما يرفع من جودة القرارات المتخذة، ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق، حتى وإن لم تكن مثالية، وهو ما يتوافق تمامًا مع مفهوم "الحل المرضي" الذي طرحه سيمون بدل الحل الأمثل.

وبالتالي، فإن نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أن تمكين المرأة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، رفع الكفاءة، وتعزيز جودة القرارات، يمكن تفسيرها نظريًا من خلال هذه النظرية، حيث إن توسيع المشاركة الإدارية عبر تمكين المرأة يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عبر جميع مراحلها.

-كما أن ما توصلت إليه الدراسات من أن إشراك المرأة في مواقع القرار يعزز الابتكار، ويرفع من جودة القرارات، ويزيد من فاعلية المؤسسة، يتماشى مع رؤية سيمون التي تؤكد أن تحسين جودة القرار لا يرتبط بالكمال، بل بمدى واقعية القرار وقدرته على التكيف مع بيئة العمل.

وفي الأخير، يمكن القول إن تمكين المرأة يمثل أحد التطبيقات العملية لنظرية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحديثة، حيث يساهم في تقليل حدود العقلانية الفردية، وتوسيع نطاق العقلانية الجماعية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والاستقرار المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول الى الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، من خلال عرض أهم المفاهيم والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الموضوع، سيتم في هذا الفصل انتقال إلى الجانب الميداني، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج علمية تسهم في معالجة إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، وعليه يتضمن هذا الفصل:

*مجتمع وعينة الدراسة

*أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة

*إضافة الى البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

*عرض النتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات

*الاستنتاجات والحلول المقترحة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

1-مجتمع وعينة الدراسة:

بغية القيام بهذه الدراسة الميدانية، لابد من تحديد مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع عمال بلدية الوادي، والذي يقدر عددهم بحوالي 500 عامل، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية، فقد تم حصرها في فئة النساء العاملات فقط، باعتبارهن الفئة الأكثر ارتباطا بموضوع الدراسة

وبتحديد أكثر، تم اختيار عينة القصدية من النساء العاملات ببلدية الوادي، حيث تم توزيع 45 استبياناً عليهن، وقد تم استرجاعها وتحليلها قصد تحويلها قصد الوصول الى نتائج علمية والدقيقة تخدم أهداف الدراسة

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

يساهم التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية صحيحة وموثوقة، حيث تنقسم متغيرات الدراسة إلى نوعين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل:** تمكين المرأة في بيئة العمل، ويقصد به منح المرأة الصلاحيات والفرص التي تساعد على أداء مهامها بكفاءة، ويشمل عدة ابعاد مثل (مشاركة في اتخاذ القرار، والسلطة في تفويض)
- المتغير التابع:** الأداء التنظيمي، ويقصد به مستوى كفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسة، ويتجلى في (الإنتاجية، جودة العمل، الكفاءة، الرضا الوظيفي).

*حيث يؤثر المتغير المستقل (تمكين المرأة) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بشكل مباشر، وقد تم الاعتماد في قياس هذه المتغيرات على القياس الكمي والوصفي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تضمن:

1/-أسئلة مغلقة: (نعم /لا)، استخدمت لقياس أبعاد تمكين المرأة ومستوى الأداء التنظيمي، وقد تم

تحويل الإجابات رقمية (1=نعم / 2=لا) بهدف تحليلها إحصائيا

2/- أسئلة المفتوحة: لإتاحة المجال للمبحوثات للتعبير عن آرائهن وتقديم تفسيرات أعمق حول موضوع تمكين المرأة في بيئة العمل، وذلك بهدف جمع بيانات دقيقة وشاملة، تمكن من تحليل العلاقة بين تمكين المرأة في بيئة العمل والأداء التنظيمي، واستخلاص نتائج علمية ذات مصداقية يساعد في الحصول على معلومات نوعية أكثر عمقا، وتفسير النتائج الكمية بشكل أفضل

وقد تم الجمع بين النوعين من أجل تعزيز دقة الدراسة، حيث يساهم الاستبيان المغلق في توفير بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، بينما يساعد الاستبيان المفتوح في تفسير هذه النتائج وإعطائها بعداً تحليلياً أعمق.

المطلب الثاني: الأدوات

1/- أدوات جمع البيانات:

*تمثلت أدوات جمع البيانات في الجانب النظري في الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع الدراسة، أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

* حيث يعرف الاستبيان بأنه أحد الوسائل البحث العلمي المستخدمة على نطاق الواسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بآراء واتجاهات الافراد، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل يسمح للمبحوثين بالإجابة عنها بسهولة دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة.

*وقد تم بناء أسئلة الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث تضمن في شكله الأولي على عدد من العبارات، بعد عرضه للأستاذ المشرف بإجراء تعديلات اللازمة تم الوصول الى شكله النهائي

*وقد تم توزيع فقرات الاستبيان على مجموعة من المحاور كما يلي:

1-محور الأول: البيانات الشخصية

يحتوي على مجموعة من المعلومات العامة الخاصة بالمبحوثين والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي) ويتكون من 05 فقرات محددة من (01 إلى 05)

2-محور الثاني: مشاركة المرأة في اتخاذ القرار

يتناول هذا المحور مدى مشاركة المرأة العاملة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويتكون من 06 فقرات محددة من (06 إلى 11)

3-محور الثالث: تفويض السلطة للمرأة العاملة

يتعلق هذا المحور بدرجة منح الصلاحيات ومسؤوليات داخل المؤسسة، ويتكون من 06 فقرات محددة من (12 إلى 17)

4-المحور الرابع: الأداء التنظيمي

يتناول هذا المحور دور تمكين المرأة في تحسين الأداء داخل المؤسسة، ويتكون من 06 فقرات من (18 إلى 23)

-طريقة التي اعتمدنا عليها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان يجمع بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة في آن واحد، حيث ضمنت فقرات الاستبيان بطريقة تدمج بين الإجابات الثنائية (نعم/لا) والأسئلة التفسيرية المرافقة لها، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية وكيفية بشكل متكامل.

1-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، والمتمثلة فيما يلي:

***التكرارات:** تشير إلى عدد مرات تكرار حدوث ظاهرة أو استجابة معينة ضمن عينة الدراسة، حيث تستخدم لإظهار توزيع أفراد العينة حسب مختلف المتغيرات، مما يساعد على فهم خصائصها بشكل واضح

***النسب المئوية:** تستخدم لبيان كل فئة من فئات العينة مقارنة بالمجموع الكلي، وذلك لتوضيح مدى انتشار الظاهرة المدروسة وتسهيل تفسير النتائج.

*المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية، حيث يستخدم لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان

*الانحراف المعياري: تستخدم لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وبالتالي معرفة تجانس أو تباين هذه الإجابات

2-البرامج المستخدمة في الدراسة:

في ادخال ومعالجة البيانات الإحصائية، لما يوفره من دقة وتحليل Spss تم الاعتماد على برنامج وسهولة في استخراج النتائج في شكل جداول وأشكال بيانية، مما ساهم في تسهيل عملية تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة، "هو عبارة من مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال الاجتماعية البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم بتحليلها (التحليل الاحصائي)".

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

نظرا لطبيعة الموضوع الدراسة المتمثل في تمكين المرأة في بيئة العمل، فقد تم التركيز على فئة النساء فقط، وذلك تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة

حيث تم توجيه الاستبيان إلى الموظفات دون الرجال بهدف الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع مشاركة المرأة في اتخاذ ومدى تفويض السلطة لها داخل المؤسسة، وانعكاس الأداء التنظيمي

ويمكن تفسير هذا الاختيار بكون المرأة الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، مما يسمح بفهم أعمق لمستوى تمكينها داخل بيئة العمل، بعداً عن تأثير متغير الجنس، وبالتالي الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

2 حسب السن:

جدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	4	9.30
من 31 إلى 40 سنة	26	60.47
من 41 إلى 50 سنة	12	27.91
أكبر من 50 سنة	1	2.33
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (31-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة ، مما يدل على أن أغلب الموظفين ينتمين إلى فئة تتميز بالنشاط و الاستقرار المهني . و يفسر ذلك بامتلاك هذه لفئة خبرة تساعدها على التكيف مع متطلبات العمل و تحمل المسؤوليات المختلفة .كما ساهمت هذه الخصائص في زيادة فرص إدماجها و ترقيتها داخل المؤسسة نظراً لكفاءتها و قدرتها على أداء المهام بفعالية .لذلك تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر تمثيلاً في العينة و الأكثر قدرة على تقديم إجابات تعكس واقع العمل داخل المؤسسة.

-*كما أن إدماج هذه الفئة في مناصب عمل مستقرة وترقيتها إلى وظائف أعلى ساهم في تعزيز اندماجها داخل بيئة العمل، وزيادة مستوى مشاركتها في الأنشطة الإدارية والتنظيمية. و يفسر ذلك بكون هذه الفئة تمتلك مؤهلات علمية وخبرات ميدانية تجعلها قادرة على التكيف السريع مع متطلبات العمل، إضافة إلى استعدادها لتحمل المسؤوليات الجديدة.

3- حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	23.26
من 05 إلى 10 سنوات	21	48.83
أكثر من 10 سنوات	12	27.91
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- أظهرت النتائج ان فئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة ، مما يدل على ان أغلب الموظفين يتمتعن بخبرة مهنية كافية تمكنهن من أداء مهامهن بكفاءة .و يفسر ذلك بكون هذه الفئة قد اكتسبت معارف و خبرات عملية ساعدتها على الاندماج في بيئة العمل و تحمل مسؤوليات المختلفة .كما أن هذه الخبرة ساهمت في زيادة فرص الادماج و الترقية داخل المؤسسة ،نظرا لما يتمتع به هذه الفئة من كفاءة و استقرار مهني .لذلك تم اختيارها لأنها الأكثر تمثيلا في العينة و الأكثر قدرة على تقديم المعطيات تعكس واقع العمل داخل المؤسسة .

4- حسب مستوى التعليمي

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	08	18.60
تقني / تكوين مهني	02	4.65

ليسانس	13	30.23
ماستر	17	39.54
دكتوراه	03	6.98
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-أظهرت النتائج أن فئة الحاصلات على شهادة الماستر تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة ، مما يدل على ان المؤسسة تضم موظفات ذوات مستوى تعليمي مرتفع .ويفسر ذلك باعتماد البلدية على الكفاءات العلمية المؤهلة لشغل مختلف المناصب الإدارية .كما ان ارتفاع نسبة هذه الفئة ساهم في تسهيل اندماجها و ترقيتها داخل المؤسسة بفضل ما تملكه من معارف و مهارات تساعد على أداء مهامها بكفاءة .لذلك تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر تمثيلا في العينة و الأكثر قدرة على فهم موضوع الدراسة و تقديم إجابات دقيقة و موضوعية تعكس واقع مؤسسة.

5- حسب الوظيفة:

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
موظفة	19	44.19
عون متعاقد	3	6.98
مستشارة اجتماعية	2	4.65
عون إدارة	3	6.98
إدارة الأمانة العامة	1	2.33

عون إدارة إقليمي	2	4.65
مستشارة ثقافية	2	4.65
متصرف اجتماعي	1	2.33
مستشار نشاطات ثقافية	1	2.33
عامل مهني مستوى رابع	1	2.33
مساعد مهندس	2	4.65
متصرف إقليمي	2	4.65
مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	2	4.65
طبيبة بيطرية	1	2.33
مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة +مندوب بيئي	1	2.33
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-تظهر نتائج الدراسة ان فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 44.19 بالمئة ، في حين توزعت النسب المتبقية على وظائف إدارية و مهنية مختلفة .ويعكس ذلك الدور المحوري الذي تؤديه الموظفين داخل البلدية من خلال مشاركتهم في مختلف الأنشطة و المهام الإدارية .كما يدل هذا التنوع الوظيفي على تعدد الاختصاصات و المسؤوليات داخل المؤسسة .ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الموظفين بكونهم الفئة الأكثر استقرارا و احتكاكا بمختلف جوانب العمل ، مما جعلهم أكثر استفادة من فرص الادمج و الترقية .لذلك تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر تمثيلا في العينة و الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة تعكس واقع العمل داخل المؤسسة .

2- محور الثاني:

1- هل سبق لك وأن شاركت في اتخاذ قرارات هامة تخص المؤسسة

الفئة / البديل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	39.53
لا	26	60.47
المجموع	43	100

- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ قرارات هامة داخل المؤسسة ، حيث بلغت نسبتهم 60.47 بالمئة مقابل 39.53 بالمئة فقط ممن أكدوا مشاركتهم . وتشير هذه النتائج إلى ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ما تزال محدودة ، إذ يقتصر دورهم غالبا على تقديم الآراء أو الاقتراحات من خلال الاجتماعات أو لجان العمل ، بينما يبقى القرار النهائي بيد الإدارة العليا . و يعكس ذلك اعتماد المؤسسة على أسلوب إداري يميل إلى المركزية ، مما يحد من إشراك العاملين فب عملية صنع القرار و يجعل مساهمتهم استشارية أكثر منها فعلية ، وهو ما قد يؤثر على مستوى التمكين الإداري و الاستفادة من خبراتهم في تحسين الأداء التنظيمي .

2- هل يتم إشراكك في مناقشة مشكلات التنظيمية داخل المؤسسة

الفئة / البديل	التكرار	النسبة
نعم	18	41.86
لا	25	58.14
المجموع	43	100

- بينت النتائج الدراسة ان نسبة 58.14 بالمئة من أفراد العينة أفادوا بعدم إشراكهم في مناقشة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة ، مقابل 41.86 بالمئة فقد أكدوا مشاركتهم . و تدل هذه النتائج على محدودية مشاركة موظفات في مناقشة القضايا التنظيمية ، وهو ما يعكس وجود نمط إداري يتسم بالمركزية

، حيث تتركز مناقشة المشكلات و اتخاذ الحلول على مستويات إدارية معينة دون إشراك جميع العاملين . كما قد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال و الحوار داخل المؤسسة ، الامر الذي يحرم الإدارة من الاستفادة من خبرات الموظفين و آرائهم، مما يؤثر سلبا في جودة القرارات التنظيمية و فعالية الأداء المؤسسي .

3- هل يطلب رأيك قبل اتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملك

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	30	69.77
لا	13	30.23
المجموع	43	100

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار المرتبطة بمجال عملهم، حيث صرحت نسبة 69.77% منهن بأنه يتم طلب آرائهن قبل اتخاذ القرارات، مقابل 30.23% أكدن عدم حدوث ذلك. كما تبين أن الاستبيانات تُعد الوسيلة الأكثر استخدامًا لجمع الآراء بنسبة 74.28%، تليها الاستشارات بنسبة 14.29%، ثم الاجتماعات الدورية بنسبة 8.57%، وأخيرًا وسائل أخرى بنسبة 2.86%. ويعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة على أساليب رسمية وسهلة التطبيق، مع محدودية التفاعل المباشر، مما يشير إلى أن مشاركة الموظفين قائمة لكنها تظل في إطار استشاري وورسمي، ولا ترقى بشكل كامل إلى مستوى المساهمة الفعلية في صنع القرار .

4- هل تشاركون في وضع خطط أو البرامج الخاصة بالمصلحة:

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	17	39.53
لا	26	60.47
المجموع	43	100

- ظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين في وضع الخطط والبرامج داخل المؤسسة تبقى محدودة وضعيفة، حيث بلغت نسبة غير المشاركات 60.47% مقابل 39.53% فقط يساهمن في هذه العملية. ويعكس ذلك محدودية إشراك الموارد البشرية في التخطيط، إذ تظل هذه المهمة محصورة في مستويات إدارية معينة دون توسيع نطاق المشاركة ليشمل مختلف الموظفين. كما تشير النتائج إلى أن المشاركة، عند وجودها، تكون غالباً غير مباشرة من خلال تقديم المقترحات أو التقارير، مع ضعف واضح في حضور جلسات التخطيط. ويمكن تفسير هذا الوضع بسيادة نمط تسيير يميل إلى المركزية وضعف تفويض الصلاحيات، إضافة إلى غياب آليات فعالة تشجع على المشاركة الفعلية، مما قد يؤثر سلباً في فعالية التخطيط ويحد من الاستفادة من خبرات وآراء الموظفين في تحسين أداء المؤسسة.

5/- هل شاركت في تقييم الأداء داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الفئة / البديل
37.21	16	نعم
62.79	27	لا
100	43	المجموع

- ظهرت النتائج أن تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم بصورة منتظمة لدى أغلب الموظفين، حيث أكدت نسبة 62.79% أن أداءهم يخضع للتقييم بشكل دوري، مقابل 37.21% يرون أن التقييم غير منتظم. كما تبين أن المؤسسة تعتمد أساساً على التقارير المكتوبة ومؤشرات الأداء المحددة، إضافة إلى اجتماعات المتابعة، كأدوات رئيسية لتقييم الأداء. وعند إشراك الموظفين في هذه العملية، تكون المشاركة غالباً من خلال المناقشات الجماعية بنسبة 55%، تليها التقارير المكتوبة بنسبة 25%، ثم اجتماعات التقييم بنسبة 15%، وأخيراً وسائل أخرى بنسبة 5%. وتعكس هذه النتائج وجود نظام إداري قائم على المتابعة والتقييم المستمر للأداء بهدف تحسين سير العمل ورفع كفاءته، كما يدل الاعتماد على التقارير والمؤشرات على الطابع الرسمي والموضوعي لعملية التقييم، رغم محدودية الاجتماعات الرسمية التي قد تشير إلى الاعتماد النسبي على الأساليب التقليدية. وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تمتلك آلية رقابية منظمة نسبياً لتقييم الأداء، تساهم في متابعة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملات.

6- هل تعتقد أن مشاركتك في اتخاذ القرار تعزز مكانتك داخل المؤسسة

الفئة / البديل	التكرار	النسبة
نعم	33	76.74
لا	10	23.26
المجموع	43	100

ظهرت النتائج أن أغلب الموظفين يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز مكانتهم داخل المؤسسة، حيث أكدت نسبة 76.74% من المبحوثات وجود هذا الأثر، مقابل 23.26% لا يعتقدن ذلك. وتتجلى أهم مظاهر هذا التأثير في زيادة الثقة بالنفس بنسبة 46.64%، تليها زيادة تقدير الإدارة بنسبة 32.65%، ثم تحمل مسؤوليات أكبر بنسبة 18.37%، في حين سجلت الوسائل الأخرى نسبة 2.04%. وتشير هذه النتائج إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالكفاءة والاعتراف بدورهم داخل المؤسسة، كما يرفع من مستوى التقدير الذي يحظون به ويفتح أمامهم فرصاً أكبر لتحمل المسؤوليات. وعليه، يمكن اعتبار المشاركة في اتخاذ القرار عاملاً مهماً في تحسين المكانة المهنية للموظفات وتعزيز اندماجهن وفاعليتهن داخل بيئة العمل.

المحور الثالث: تفويض السلطة للمرأة العاملة

1/- هل تمنحين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملك؟

البديل / الفئة	تكرار	النسبة
نعم	32	74.41
لا	11	25.59
المجموع	43	100

- ظهرت النتائج أن العاملات يتمتعن بدرجة معتبرة من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهن الوظيفية، خاصة فيما يتعلق بتسيير الأعمال اليومية وحل المشكلات المهنية، مما يعكس ثقة الإدارة في قدراتهن على ضمان سير العمل بفعالية. غير أن هذه الصلاحيات تظل محدودة نسبياً، إذ تتركز

في الجوانب التنفيذية أكثر من المهام القيادية أو الاستراتيجية، مثل تسيير فرق العمل واتخاذ القرارات ذات الطابع الإداري العالي. ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة أسلوب تفويض جزئي يهدف إلى تسهيل التسيير اليومي مع الإبقاء على الصلاحيات القيادية في المستويات الإدارية العليا. وعليه، تدل النتائج على وجود إدماج فعلي للعاملات في أداء مهامهن من خلال تمكينهن من اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالعمل، إلا أن هذا الإدماج يبقى في إطار تنفيذي ولا يمتد بشكل واسع إلى مجالات القيادة وصنع القرار الاستراتيجي.

2- هل يفوض لك المسؤول مهاماً تتطلب تحمل مسؤولية؟

البديل / الفئة	تكرار	النسبة
نعم	32	74.41
لا	11	25.59
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلبية العاملات يُفوض لهن القيام بمهام تتطلب تحمل المسؤولية، مما يعكس اعتماد الإدارة عليهن في تسيير العمل وإنجاز المهام الأساسية داخل المصلحة. كما تبين أن هذه المسؤوليات تتركز أساساً في الجوانب الإدارية والتنظيمية، بينما تبقى المهام الإشرافية والقيادية أقل حضوراً، وهو ما يدل على أن التفويض الممنوح لهن يظل في إطار تنفيذي وإداري أكثر منه قيادي. ويمكن تفسير ذلك بسعي الإدارة إلى تحسين فعالية العمل من خلال توزيع المهام والمسؤوليات اليومية، مع الاحتفاظ بالمهام الإشرافية والقرارات ذات الطابع القيادي في المستويات الإدارية العليا. كما ساهمت الخبرة والكفاءة المهنية لبعض العاملات في إسناد مسؤوليات إضافية لهن بشكل تدريجي. وعليه، تشير النتائج إلى وجود إدماج فعلي للعاملات في أداء المهام وتحمل المسؤوليات، غير أن هذا الإدماج يظل محدوداً ضمن المستوى التنفيذي، دون امتداد واسع إلى مواقع الإشراف والقيادة داخل المؤسسة.

3- هل لديك حرية التصرف في حدود مهامك دون الرجوع الدائم للإدارة؟

البديل / الفئة	تكرار	النسبة
نعم	21	48.84
لا	22	51.16
المجموع	43	100

- ظهرت النتائج أن مستوى حرية التصرف لدى العاملين داخل المصلحة يتسم بالاعتدال والحدود الواضحة، حيث تتقارب نسب اللواتي يتمتعن بهذه الحرية واللواتي لا يمتلكنها، مع ميل طفيف نحو محدودية توفرها. كما تبين أن حرية التصرف، عند وجودها، تتركز أساساً في تنظيم العمل اليومي ومعالجة الأخطاء المرتبطة بالمهام الروتينية، بينما تقل في القرارات التي تتطلب استقلالية أكبر أو سرعة في الحسم. ويعكس ذلك توجه الإدارة نحو منح العاملين هامشاً من الاستقلالية في الجوانب التنفيذية، مع الإبقاء على الرقابة الإدارية والرجوع إلى المسؤولين في القرارات المهمة. ويمكن تفسير هذا الوضع بالحرص على ضمان الانضباط وحسن سير العمل ضمن إطار التسلسل الإداري المعتمد. وعليه، تشير النتائج إلى وجود إدماج وظيفي للعاملات من خلال تمكينهن من إدارة بعض المهام اليومية، إلا أن هذا الإدماج يظل جزئياً ومقيداً، حيث يجمع بين التفويض المحدود والمتابعة الإدارية المستمرة.

4- هل يتم تكليفك بمهام قيادية داخل المؤسسة؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	18	41.86
لا	25	58.14
المجموع	43	100

- ظهرت النتائج أن تكليف العاملين بالمهام القيادية داخل المؤسسة يبقى محدوداً نسبياً، حيث تفوق نسبة غير المكلفات بهذه المهام (58.14%) نسبة المكلفات بها (41.86%). كما تتركز المهام القيادية الممنوحة أساساً في الجوانب التنظيمية والتنسيقية، بينما تبقى مهام رئاسة الفرق والإشراف المباشر أقل

حضوراً. ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة أسلوباً تدريجياً في إدماج العاملات في الأدوار القيادية، من خلال إسناد مهام تنظيمية وتنسيقية قبل الانتقال إلى مسؤوليات قيادية أكثر شمولاً، بما يضمن استقرار العمل واستمرار الرقابة الإدارية. وتدل هذه النتائج على أن الإدماج القيادي يتم بصورة جزئية ومتدرجة، مع التركيز على تنمية الخبرات والمهارات المهنية وإعداد كوادر قادرة على تحمل المسؤوليات مستقبلاً، دون الوصول إلى تمكين كامل في مواقع القيادة واتخاذ القرار. كما يعكس هذا التوجه حرص الإدارة على تطوير الكفاءات تدريجياً مع المحافظة على فعالية الأداء وسير العمل داخل المؤسسة.

5- هل يعد تفويض السلطة لك مساوياً لما يمنح زملائك الرجال؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	24	55.81
لا	19	44.19
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن تفويض السلطة داخل المؤسسة يتم بشكل متساوٍ بينهم وبين زملائهم الرجال، في حين ترى فئة أخرى وجود تفاوت في هذا التفويض. كما تتجلى مظاهر المساواة أساساً في تقارب الصلاحيات الممنوحة، ومستوى المسؤوليات المسندة، وفرص ممارسة الأدوار القيادية. ويمكن تفسير هذه النتائج باعتماد المؤسسة، إلى حد كبير، على مبدأ المساواة في توزيع الصلاحيات والمهام دون التركيز على عامل الجنس، خاصة في الجوانب الإدارية والتنظيمية اليومية. ومع ذلك، فإن اختلاف آراء بعض المبحوثات يشير إلى أن تطبيق التفويض لا يتم بصورة موحدة تماماً، وقد يتأثر بطبيعة المنصب أو مستوى المسؤولية داخل الهيكل الإداري. وعليه، تدل النتائج على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق قدر من العدالة في تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات، إلا أن هذه المساواة تبقى نسبية وتفاوت باختلاف المهام والمواقع الوظيفية، بما يعكس تأثير الاعتبارات التنظيمية ومتطلبات العمل على التطبيق العملي لمبدأ التفويض.

6- هل ترى أن تفويض السلطة لك يساهم في تطوير أدائك المهني؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	32	74.41
لا	11	25.59
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلب العاملين يرون أن تفويض السلطة يساهم في تطوير أدائهم المهني، من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز الثقة بالنفس، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية. ويمكن تفسير ذلك بأن منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر يتيح لهم اكتساب خبرات عملية وتطوير مهاراتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. وعليه، يُعد تفويض السلطة أداة مهمة لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء داخل المؤسسة، من خلال إشراك العاملين تدريجياً في تحمل المسؤوليات وتمكينهم من اكتساب خبرة ميدانية تعزز مساهمتهم المهنية.

المحور الرابع: الأداء التنظيمي

1/- هل تشعرون أن مساهمتك في العمل تؤثر على أداء المؤسسة؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	37	86.05
لا	9	13.95
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلب العاملين يرون أن مساهمتهم في العمل تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، من خلال تحسين سير العمل، ورفع مستوى الفعالية، وتحسين جودة الخدمات. ويمكن تفسير ذلك بارتفاع وعي العاملين بأهمية دورهم داخل المؤسسة، حيث تساهم مشاركتهم في تعزيز الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

وعليه، تؤكد النتائج أن لمساهمة العاملات دوراً فعالاً في تحسين أداء المؤسسة، بما يعكس أهمية إدماجهن في العمل ودعم قدراتهن المهنية ضمن إطار تطوير الكفاءات تدريجياً.

2/- هل يتم تقييم أدائك بانتظام من طرف الإدارة؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	27	62.79
لا	16	37.21
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم بانتظام لدى أغلب العاملات، ويعتمد أساساً على التقارير المكتوبة، تليها مؤشرات الأداء، ثم اجتماعات المتابعة. ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة نظاماً إدارياً قائماً على المتابعة المستمرة للأداء بهدف تحسين سير العمل، حيث يعكس التركيز على التقارير والمؤشرات طابعاً رسمياً وموضوعياً في عملية التقييم. وعليه، تشير النتائج إلى أن تقييم الأداء يتم بشكل منظم نسبياً بالاعتماد على أدوات رسمية، بما يعكس وجود آلية فعالة تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة العمل داخل المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات تدريجياً وتعزيز المسؤولية المهنية لدى العاملات.

3/- هل تشعرين أن الإدارة تكافئ الأداء الجيد؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	22	51.16
لا	21	48.84
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج تقارب آراء العاملات حول مدى تكافؤ الإدارة مع الأداء الجيد، حيث ترى فئة أن هذا التكافؤ موجود بينما ترى فئة أخرى عكس ذلك، ما يعكس وجود تباين في التجربة داخل المؤسسة.

وتتمثل أبرز أشكال التكافؤ، عند توفره، في الترقيات وإسناد مهام إضافية، تليها الإشادة العلنية ثم المكافآت المالية. ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة بشكل أساسي على التحفيز المهني من خلال الترقية والمهام أكثر من التحفيز المادي، إضافة إلى تفاوت تطبيق هذه السياسة بين مختلف المستويات. وعليه، تشير النتائج إلى أن تكافؤ الأداء داخل المؤسسة موجود بشكل نسبي ومتفاوت، ويعتمد على مزيج من التحفيزات المهنية والمادية، مع غلبة الأساليب غير المالية في تقدير الأداء الجيد.

4/- هل تشاركون في اقتراح الأفكار لتحسين أداء المؤسسة؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	33	76.74
لا	10	23.26
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلب العائلات يشاركون في اقتراح أفكار لتحسين أداء المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتنظيم العمل وتطوير الخدمات، إضافة إلى جوانب أخرى تتعلق بتعزيز التعاون داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بوجود انفتاح نسبي من طرف الإدارة يشجع الموظفين على المساهمة في تحسين بيئة العمل والأداء، سواء على المستوى التنظيمي أو الخدمي أو الاجتماعي. وعليه، تشير النتائج إلى أن مشاركة العائلات في تحسين الأداء تعد مرتفعة نسبياً، وتتركز في الجوانب التنظيمية والخدمية والاجتماعية، مما يعكس دوراً إيجابياً لهن في تقديم مقترحات تساهم في تطوير أداء المؤسسة.

5/- هل توفر لك المؤسسة بيئة عمل تساعد في رفع أداء المؤسسة؟

البديل / الفئة	التكرار	النسبة
نعم	28	65.12
لا	15	34.88
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن أغلب العاملات يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على رفع الأداء، من خلال الدعم الإداري، والتدريب والتأهيل، وتوفير الموارد اللازمة، إضافة إلى عوامل أخرى مثل توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة. ويمكن تفسير ذلك باهتمام المؤسسة نسبياً بتهيئة ظروف العمل المناسبة عبر الدعم والتكوين وتوفير الوسائل الضرورية لأداء المهام، مع وجود تفاوت في الآراء حسب استفادة العاملات من هذه الإمكانيات. وعليه، تشير النتائج إلى أن بيئة العمل تعد محفزة إلى حد كبير وتسهم في تحسين الأداء، من خلال دعم العاملات وتمكينهن من أداء مهامهن بكفاءة وجودة أعلى.

6/- هل تتم متابعتك لمدى إنجازك للمهام في الوقت المحدد؟

البديل / الفئة	تكرار	النسبة
نعم	19	44.19
لا	24	55.81
المجموع	43	100

- أظهرت النتائج أن متابعة إنجاز المهام في الوقت المحدد ليست معممة بشكل كامل داخل المؤسسة، حيث تباينت آراء العاملات بين من يؤكد وجود متابعة مستمرة ومن يرى عكس ذلك. وعند توفر هذه المتابعة، فإنها تعتمد أساساً على الجداول الزمنية، إضافة إلى مؤشرات المتابعة واجتماعات المراقبة. ويمكن تفسير ذلك بوجود نظام متابعة داخل المؤسسة لكنه غير موحد التطبيق بشكل كامل، إذ يختلف حسب المصالح وطبيعة المهام. وعليه، تشير النتائج إلى أن متابعة إنجاز العمل تتم عبر أدوات تنظيمية متعددة، إلا أن تطبيقها يظل متفاوتاً بين مختلف العاملات، مما يعكس اختلافاً في درجة الرقابة الزمنية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: المناقشة

1/- مناقشة و تفسير الدراسة في ضوء فرضياتها و الدراسات السابقة و الادبيات النظرية

-مناقشة الفرضية الأولى: لتمكين المرأة و دورها في مشاركة اتخاذ القرار لدى موظفات بلدية

الوادي

- بناءً على نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بتمكين المرأة ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار لدى موظفات بلدية الوادي، يتضح أن مستوى التمكين جاء متوسطاً، ما يعني تحقق الفرضية بشكل جزئي فقط. إذ أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين تتركز أساساً في إبداء الرأي واقتراح الحلول المرتبطة بمجال عملهم، بينما تبقى سلطة اتخاذ القرار النهائي بيد الإدارة العليا، وهو ما يعكس أن المشاركة ذات طابع استشاري أكثر من كونها مشاركة فعلية في صنع القرار.

ويُفهم هذا الوضع على أنه يعكس نمطاً إدارياً يقوم على المركزية في اتخاذ القرار، مع إتاحة مساحة محدودة للمشاركة، خاصة في الجوانب التنظيمية أو المرتبطة بالعمل اليومي. وبالتالي، فإن تمكين المرأة داخل المؤسسة لا يصل إلى مستوى المشاركة الكاملة، بل يظل محصوراً في مراحل أولية من عملية اتخاذ القرار مثل جمع المعلومات وإبداء الرأي، دون الوصول إلى مرحلة الحسم النهائي.

ومن منظور نظري، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية هيربرت سيمون للعقلانية المحدودة، التي ترى أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات لا تكون شاملة لجميع الأطراف، بل تتوزع على مراحل، حيث يحتفظ المستوى الإداري الأعلى بمرحلة الاختيار النهائي، في حين يقتصر دور الموظفين على تقديم المعطيات واقتراح البدائل. وعليه، فإن ما تقوم به موظفات البلدية ينسجم مع هذه النظرية، إذ يقتصر دورهن على المساهمة الاستشارية دون امتلاك سلطة القرار النهائي.

كما تتقاطع هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن تمكين المرأة في المؤسسات الإدارية غالباً ما يكون جزئياً، وأن وجودها في العمل لا يعني بالضرورة امتلاكها سلطة حقيقية في اتخاذ القرار. أما من الناحية المفاهيمية، فإن التمكين يفترض توسيع الصلاحيات وتعزيز المشاركة الفعلية، إلا أن النتائج الحالية تشير إلى أن هذا التمكين ما يزال غير مكتمل داخل المؤسسة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً، مما يستدعي تعزيز آليات تمكين المرأة داخل بلدية الوادي من خلال توسيع صلاحياتها، وتشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل اتخاذ القرار، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع فعالية المؤسسة بشكل عام.

مناقشة الفرضية الثانية : لتمكين المرأة ودورها في تفويض السلطة للمرأة العاملة لدى موظفات

بلدية الوادي

- تُظهر نتائج الفرضية الثانية أن تمكين المرأة في بلدية الوادي يساهم بشكل واضح في تعزيز تفويض السلطة للموظفات، من خلال إتاحة الفرصة لهن للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير قدراتهن المهنية والإدارية ورفع مستوى أدائهن داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن هذا التمكين يؤدي إلى توسيع دائرة المشاركة الإدارية، حيث أصبحت الموظفات أكثر قدرة على إبداء الرأي والمساهمة في تسيير النشاطات الإدارية، وهو ما يعزز المرونة في العمل ويشجع على المبادرة والاستقلالية. ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين لا يقتصر على التواجد في المنصب، بل يشمل منح الثقة والصلاحيات التي تسمح بالمشاركة الفعلية في العمل الإداري، وهو ما يجعل تفويض السلطة أداة فعالة لاستثمار الكفاءات البشرية وتحسين الأداء.

كما يساهم تفويض السلطة في تحسين العلاقات المهنية وخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يرفع من مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تؤكد أن منح المرأة صلاحيات فعلية يعزز مشاركتها الإدارية، في حين أن ضعف هذا التمكين يشكل عائقاً أمام وصولها إلى مواقع المسؤولية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تحققت، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين المرأة وتفويض السلطة داخل بلدية الوادي، بما ينعكس على تحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية.

مناقشة الفرضية الثالثة : لتمكين المرأة دوراً في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة لدى

موظفات بلدية الوادي

- ظهر نتائج الفرضية الثالثة أن تمكين المرأة يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي داخل بلدية الوادي، من خلال رفع الكفاءة المهنية للموظفات، وتعزيز مشاركتهن في اتخاذ القرار، وتنمية روح المبادرة والإبداع في العمل.

كما بينت النتائج أن منح الموظفين فرصة المشاركة الفعلية في التسيير وتحمل المسؤولية ينعكس إيجاباً على جودة الأداء، حيث يزداد مستوى الالتزام بإنجاز المهام وتحسن القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التمكين في تحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل عبر تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين والإدارة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن تمكين المرأة يعد عاملاً أساسياً في تطوير الأداء التنظيمي، لأنه يسمح باستثمار الكفاءات البشرية بشكل أفضل، ويرفع من مستوى الثقة بالنفس والاستقرار المهني، مما يشجع على بذل مجهود أكبر وتحسين الأداء. كما أن إشراك المرأة في النشاطات الإدارية يعزز بيئة عمل قائمة على المشاركة وتحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية التنظيم.

وعليه، فإن تحسين الأداء التنظيمي من خلال تمكين المرأة يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة، إضافة إلى تعزيز الانسجام الوظيفي وروح العمل الجماعي بما يحقق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن تمكين المرأة داخل المؤسسات يرتبط بتحسين الأداء التنظيمي، خاصة عند وجود صلاحيات فعلية للمشاركة، مما يعزز الكفاءة والمشاركة الفعالة داخل بيئة العمل

مناقشة فرضية العامة : يساهم تمكين المرأة في بيئة العمل بشكل إيجابي في زيادة مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة لدى موظفات بلدية الوادي .

- تُظهر نتائج الفرضية العامة أن تمكين المرأة في بيئة العمل يساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء التنظيمي داخل بلدية الوادي، مما يؤكد صحة الفرضية. إذ إن منح المرأة فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في أداء المهام الإدارية، ويجعل الموظفين أكثر التزاماً وقدرة على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما بينت النتائج أن تمكين المرأة ينعكس إيجاباً على تطوير مهاراتها المهنية والإدارية، وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات ورفع الأداء التنظيمي داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، مما ينعكس على تحسين الإنتاجية بشكل عام.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن التمكين لا يقتصر على إشراك المرأة في العمل فقط، بل يشمل منحها الثقة والصلاحيات وإتاحة الفرصة للمشاركة الفعلية في التسيير الإداري، وهو ما يعزز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، ويجعلها أكثر قدرة على الإبداع وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

كما تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، مثل دراسة القحطاني (2022) ودراسة عتيبة (2020)، التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تمكين المرأة وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع الكفاءة وتعزيز المشاركة الفعالة داخل المؤسسات.

وبناءً عليه، يتضح أن تمكين المرأة لا يقتصر على المشاركة الشكلية، بل يشمل منحها الثقة والصلاحيات التي تسمح لها بالمساهمة الفعلية في تحسين الأداء، وهو ما يثبت تحقق الفرضية العامة بشكل واضح.

خلاصة الفصل الثاني

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن تمكين المرأة في بيئة العمل يعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها الى تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الموارد البشرية. ويظهر ذلك من خلال منح المرأة فرصا أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرص التكوين والتطوير المهني، بما يعزز من قدراتها المهنية ومكانتها داخل المؤسسة.

كما تبين أن تمكين المرأة يساهم في زيادة الشعور بالثقة والانتماء والرضا الوظيفي، الامر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة. فكلما توفرت بيئة عمل داعمة تقوم على المساواة وتكافؤ الفرص، زادت قدرة المرأة على الابداع وتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد سياسات تنظيمية داعمة لتمكين المرأة يساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يؤدي في النهاية الى تحقيق أداء تنظيمي كثر فعالية واستقرار..

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن تمكين المرأة في بيئة العمل يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، لما له من دور فعال في تنمية قدرات المهنية وتعزيز مشاركتها في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. فتمكين المرأة لا يقتصر فقط على منحها فرص العمل، بل يشمل أيضا إشراكها في اتخاذ القرار، وتوفير فرص الترقية والتكوين، ومنحها الثقة والمسؤولية داخل المؤسسة.

كما ان توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص داخل بيئة العمل يساعد على خلق مناخ تنظيمي يسوده الاستقرار والتعاون والالتزام المهني.

وعليه، فإن نجاح المؤسسات في تحقيق أداء تنظيمي فعال يرتبط بدرجة اهتمامها بتطبيق سياسات داعمة لتمكين المرأة، من خلال إزالة العوائق التي تحد من مشاركتها، وتشجيعها على الابداع والمبادرة وتحمل المسؤوليات، بما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق التنمية التنظيمية المنشودة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد إبراهيم خضر، حقيقة مفهوم التمكين المرأة، مقال على الانترنت، تاريخ النشر 2013/04/30، تاريخ الزيارة، 2021/05/15 على www.alukah.net الساعة 17:20د، على الموقع التالي:
2. إعلان ومنهاج بيجين، الذي اعتمد على الجلسة 16 للمؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة، بيجين، من 4-15 سبتمبر 1995.
3. أمينة طيباوي، سارة حدة بودريالة، استخدام أبعاد الأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019.
4. إيمان بشير الحسين، عماد محمد السلامة، جمال فواز العمري، "المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، مجلة كلية التربية، عين الشمس، مصر، العدد 34، الجزء الثالث.
5. بطاهر بخته، أهمية التحليل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة الحالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزو، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير (غير منشورة)، تخصص إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018.
6. بوزيدي محمد، إدارة المعرفة لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، 2014/2015.
7. حسين فلاح ورد، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
8. داود سليمان محمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره على الأداء منظمات الاعمال أطروحة اعدت لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الاقتصاد، حلب، سوريا، 2013.
9. رضا أحمد، معجم في اللغة، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1960.
10. روبنز، س، ب، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات وكيفية تأثيره على الأداء التنظيمي، ترجمة محمد عبد الله، دار بيرسون للنشر، الطبعة 17، 2018.

11. سارة صالح الخمشي، "المعوقات التي تواجه المرأة السعودية في تولي المناصب القيادية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، العدد 52، 2014.
12. سبريتزر، غ، م، التمكين النفسي في بيئة العمل: الأبعاد وطرق القياس والتحقيق، مجلة الاكاديمية الإدارية، المجلد 38، العدد 5، 1995.
13. صابر بلول، "التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 25، دمشق، 2009.
14. صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، المكتب الإقليمي للدول العربية، دليل المؤشرات الدالة على النوع الاجتماعي، 2004.
15. طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية من الحداثة الى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
16. عبد اللطيف سوسن، التمكين وأجهزته، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، 2005.
17. فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية، تم الاطلاع يوم 15 ماي 2021 على الساعة 20:00، على الموقع-131945.12 <http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945.12> 01-2021.13:00h
18. محمد فيصل صالح وآخرون، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2004.
19. مزغنيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.
20. ملحم يحيى، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
21. منور عدنان نجم، دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية: دراسة تحليلية للخطط والاستراتيجيات والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها، "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، المجلد 21، العدد 2013.
22. هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2018.

23. يوسف عليوي وفائق جواد كاظم، تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 126، العراق، 2021.

الملاحق

الملاحق

أولاً : البيانات الشخصية

1-الجنس : الذكر ☐ انثى ☐

2- السن : من 20 الى 30 سنة ☐ - من 31 الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐ - ما فوق 50 ☐

3-الوظيفة :

4-الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐ - ما فوق 10 سنوات ☐

5-المستوى التعليمي : ☐ ثانوي ☐ تقني / تكوين مهني ☐ ليسانس ☐ لماستر ☐ دكتوراه

ثانياً / الأسئلة الخاصة بمشاركة المرأة في اتخاذ القرار

1 - هل سبق لك وأن شاركتي في اتخاذ قرارات هامة تخص المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

- في حالة الإجابة بنعم هل المشاركة كانت في :

☐ الاجتماعات

☐ الاقتراحات الإدارية

☐ لجان العمل

☐ أخرى تذكر :

2- هل يتم إشراكك في مناقشة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم، يكون ذلك عبر :

☐ اجتماعات رسمية

☐ نقاشات مباشرة مع المسؤول

☐ مراسلات إدارية

☐ أخرى تذكر :

3-هل يطلب رأيك قبل اتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملك ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة إجابة بنعم ، يتم ذلك من خلال :

- ☐ استشارة قانونية
- ☐ استبيانات داخلية
- ☐ اجتماعات دورية
- ☐ أخرى تذكر ،

4- هل تشاركون في وضع الخطط أو البرامج الخاصة بالمصلحة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

*-في حالة الإجابة بنعم ، تكون مشاركتك عبر :

- ☐ اعداد مقترحات
- ☐ حضور جلسات التخطيط
- ☐ إعداد تقارير
- ☐ أخرى تذكر ،

5- هل شاركت في تقييم الأداء داخل المؤسسة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، تكون مشاركتك عبر :

- ☐ اجتماع تقييم
- ☐ تقرير مكتوب
- ☐ مناقشة جماعية
- ☐ أخرى تذكر ،

6- هل تعتقد أن مشاركتك في اتخاذ القرار تعزز مكانتك داخل المؤسسة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يظهر ذلك في :

- ☐ زيادة الثقة
- ☐ تقدير الإدارة

☐ تحمل مسؤوليات أكبر

☐ أخرى تذكر :.....

ثانيا /- الأسئلة الخاصة بتفويض السلطة للمرأة العاملة

1-هل تمنحين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملك ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، فيما تتمثل :

☐ اتخاذ القرارات اليومية

☐ حل مشكلات العمل

☐ تسيير فريق العمل

☐ أخرى تذكر :.....

2-هل يفوض لك المسؤول مهاما تتطلب تحمل مسؤولية ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، ما نوع المهام التي تفوض لكي :

☐ مهام تنظيمية

☐ مهام إدارية

☐ مهام إشرافية

☐ أخرى تذكر :.....

3-هل لديك حرية التصرف في حدود مهامك دون الرجوع الدائم للإدارة؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ،يكون ذلك في :

☐ اتخاذ قرارات سريعة

☐ معالجة الأخطاء

☐ تنظيم العمل اليومي

☐ أخرى تذكر:.....

4- هل يتم تكليفك بمهام قيادية داخل المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، تتمثل في :

☐ رئاسة فريق

☐ تنسيق عمل مجموعة

☐ متابعة تنفيذ المشروع

☐ أخرى تذكر :.....

5- هل يعد تفويض السلطة لك مساويا لما يمنح لزملائك الرجال ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يتجلى ذلك في :

☐ نفس الصلاحيات

☐ نفس مستوى المسؤولية

☐ نفس فرص القيادة

☐ أخرى تذكر :.....

6- هل ترين ان تفويض السلطة لك يساهم في تطوير أدائك المهني ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يظهر ذلك في :

☐ زيادة الثقة بالنفس

☐ تحسين الكفاءة

☐ تحمل المسؤولية أكبر

☐ أخرى تذكر :.....

رابعاً /- الأسئلة الخاصة بالأداء التنظيمي :

1- هل تشعرين أن مساهمتك في العمل تؤثر على الأداء المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يظهر ذلك في :

☐ تحسين سير العمل

☐ تحقيق الفعالية

☐ رفع جودة الخدمات

☐ أخرى تذكر :.....

2-هل يتم تقييم أدائك بانتظام من طرف الإدارة

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يكون التقييم من خلال :

☐ تقارير مكتوبة

☐ اجتماعات متابعة

☐ مؤشرات أداء محددة

☐ أخرى تذكر :.....

3-هل تشعرين ان الإدارة تكافئ الأداء الجيد ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يكون ذلك عبر :

☐ مكافآت مالية

☐ ترقيات أو مهام إضافية

☐ إشادة علنية

☐ أخرى تذكر :.....

4-هل تشاركون في اقتراح الأفكار لتحسين أداء المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يكون ذلك في :

☐ تنظيم العمل

☐ تطوير الخدمات

☐

أخرى تذكر :

5-هل توفر لك المؤسسة بيئة عمل تساعد في رفع الأداء المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يظهر ذلك من خلال :

☐ توفير الموارد اللازمة

☐ التدريب و التأهيل

☐ الدعم الإداري

☐ أخرى تذكر :

6-هل يتم متابعتك لمدى انجازك لمهام في الوقت المحدد؟

☐ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم ، يكون ذلك عبر :

☐ جداول زمنية

☐ مؤشرات متابعة

☐ اجتماعات متابعة

☐ أخرى تذكر :