



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم المكتبات  
تخصص: تسيير ومعالجة المعلومات



# التمكين الوظيفي للعاملات

دراسة ميدانية بـ: "مكتبات جامعة العربي التبسي"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر (ل م د)

دفعة 2019

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذة:  
- بريزة معمر  
- منال جبالي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa  
- سو هام بادي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر "ب"	جامعة العربي التبسي - تبسة-	رئيسا
سو هام بادي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي التبسي - تبسة-	مشرفا ومقررا
	أستاذ مساعد "أ"	جامعة العربي التبسي - تبسة-	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة

في الحياة الجامعية من وقفة

نعود إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة

مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير

باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد

لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمعبرة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ...

ونخص بالتقدير والشكر

الدكتورة: باحدي سوهام

وكذلك شكر كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث

وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة

وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

الزميل والأخ: سامي عبد المالك.



# فهرس المحتويات

## فهرس المانوبات

رقم الصفحة	البيان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	مقدمة
<b>الفصل المنهجي</b>	
	1. مشكلة الدراسة
	2. تساؤلات الدراسة
	3. فرضيات الدراسة
	4. أهمية الدراسة
	5. أهداف الدراسة
	6. الدراسات السابقة
	7. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
	8. ضبط المفاهيم والمصطلحات
<b>الفصل الثاني: التمكين</b>	
	1. مفهوم التمكين
	2. أسباب ومتطلبات التمكين
	3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم
	4. أبعاد التمكين
	5. أهمية وفوائد التمكين
	6. خصائص التمكين
	7. مبادئ التمكين
	8. أنواع ومستويات التمكين
	9. أساليب التمكين
	10. عناصر التمكين

	11. مقومات التمكين
	12. مراحل التمكين
	13. أدوات وتقنيات التمكين
	14. نتائج عملية التمكين
	15. معيقات التمكين
<b>الفصل الثالث: المكتبات الجامعية وتمكين المرأة العاملة</b>	
	1. المكتبات الجامعية
	1.1. التعريف بالمكتبات الجامعية
	2.1. أنواع المكتبات الجامعية
	3.1. أهمية المكتبات الجامعية
	4.1. أهداف المكتبات الجامعية
	5.1. وظائف المكتبات الجامعية
	6.1. خدمات المكتبات الجامعية
	7.1. متطلبات ومقومات المكتبات الجامعية
	8.1. الصعوبات والعراقيل التي تواجه المكتبات الجامعية وكيفية حلها
	2. تمكين المرأة العاملة
	1.2. المرأة العاملة
	2.2. تعريف تمكين المرأة العاملة
	3.2. أنواع تمكين المرأة العاملة
	4.2. خطوات لتمكين المرأة
	5.2. المعوقات التي تواجه تمكين المرأة
<b>الفصل التطبيقي</b>	
	1. مجالات الدراسة
	1.1. المجال الزمني
	2.1. منهج الدراسة

	3.1. مجتمع الدراسة
	4.1. أدوات جمع البيانات (استمارة الاستبيان)
	5.1. التعريف بمكان الدراسة
	2. تحليل بيانات الدراسة الميدانية
	1.2. توزيع الاستثمارات
	2.2. تحليل البيانات الشخصية
	2 2 تحليل محاور الاستبيان
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
	الفرق بين التفويض والتمكين	01
	توزيع الاستثمارات علىعاملات بمكتبات جامعة تبسة	02
	توزيععاملات حسب التخصص	03
	توزيععاملات حسب الحالة العائلية	04
	يمثل توزيععاملات حسب الخبرة	05
	توزيععاملات حسب المستوى الدراسي	06
	توزيععاملات حسب الرتبة	07
	يمثل الدور الفعال للمرأة العاملة بمكتبات جامعة تبسة	08
	يتعلق بالإجابات التي تدل على دور المرأة في مكتبات جامعة تبسة	09
	الاستقرار والأمان لدى المرأة بمكتبات جامعة تبسة	10
	يتعلق بالإجابات التي تدل على عدم الاستقرار والأمان للمرأة العاملة بمكتبات جامعة تبسة	11
	رضا المرأة عن العمل في مكتبات جامعة تبسة	12
	حرية اختيار المرأة لمهامها المكتبية بجامعة تبسة	13
	صلاحيات المرأة في اتخاذ القرارات بمكتبات جامعة تبسة	14
	يتعلق بإجابات صلاحيات المرأة في اتخاذ القرارات	15
	توزيععاملات حسب اعتمادهن في اتخاذ القرارات	16
	مشاركةعاملات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة	17
	مدى توافق العمل مع المؤهلات العلمية	18
	يتعلق بإجابات توافق العمل مع المؤهلات العلمية	19
	توزيععاملات حسب أهمية العمل في مكتبات جامعة تبسة	20
	شعور المرأة بأن عملها يستحق جهدا ووقتا	21
	يمثل عدد الإجابات بنعم	22
	يمثل تقييم الخبرة لدىعاملات	23



	يمثل فائدة العمل للعاملات	24
	يمثل صعوبات العمل للعاملات	25
	يمثل آراء العاملات حول الكفاءة	26
	يمثل أهم الصفات المتوفرة في العاملات بالمكتبات	27
	يمثل إجابات العاملات حول الدورات التدريبية	28
	يمثل الإجابات بنعم الدورات التدريبية	29
	يمثل مدى استفادة العاملات من الدورات التكوينية	30
	يمثل إجابة العاملات اللاتي لم يستفدن من الدورات التكوينية	31
	يمثل تأثير الدورات التكوينية على أداء العاملات	32
	يمثل إجابات العاملات حول المراقبة	33
	يمثل مراحل مراقبة عمل العاملات	34
	توزيع العاملات حسب المؤهلات المهنية	35
	توزيع العاملات حسب الكفاءة	36
	يمثل إجابات العاملات حول الكفاءة	37
	يمثل مبادرة العاملات في حل المشاكل	38
	يمثل مستوى مشاركة العاملات في حل المشاكل	39
	يمثل إجابات العاملات حول وضع الحلول	40
	يمثل مدى تأثير العاملات على بيئة العمل	41
	يمثل إجابات العاملات حول تأثيرهن على بيئة العمل	42
	إمكانية السيطرة على المشاكل في بيئة العمل	43
	يمثل مدى تأثير الظروف الخارجية على العمل	44
	يمثل صعوبة تواصل العاملات مع رواد المكتبة	45

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
	يمثل أبعاد التمكين	01
	تسلسل ومستويات التمكين	02
	عناصر التمكين (كريمة، توفيق)	03



مقدمه

تعتبر المكتبات الجامعية إحدى أهم المرافق العلمية المهمة التي تعتمدها الجامعة، فهي تنشط وتدعم البرامج الأكاديمية من خلال ما تقدمه من خدمات لتحقيق أهدافها وكذا تلبية احتياجات المستفيدين. ولتحقيق ذلك وجب عليها توفير مورد بشري فعال كفؤ لإدارتها على كافة المستويات العلمية والتعليمية.

فالمورد البشري من أهم الموارد التي تساهم بشكل فعال ورئيسي في تحقيق أهداف الجامعة لذلك تسعى المكتبات الجامعية جاهدة إلى الاستثمار فيه وصقل خبراته ودعمه وإكسابه المهارات المختلفة التي ترفع من مستوى أدائها بغرض تنمية قدراتها بشرط أن تكون هذه الموارد قادرة على التعامل مع متطلبات القراء.

ومع التطورات التكنولوجية الحديثة التي شهدتها العصر الحالي والتي مست مختلف المجالات العلمية وشكل خاص مجال المكتبات والمعلومات ظهر توجه جديد أطلق عليه "التمكين" وهو من المصطلحات الإدارية الجديدة والذي يتضمن منح المرؤوسين حرية واستقلالية في العمل وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل أكبر.

ونجد المرأة كإحدى أهم الموارد البشرية المتواجدة في المكتبات الجامعية إذ تعد عنصر حيوي مثلها مثل الرجل باعتبارها نصف المجتمع، لما تتسم به من صفات تؤهلها لاقتحام مجال المكتبات من أجل إثبات ذاتها وقدراتها العلمية، فبعد دخولها لهذا المجال أصبحت ذا أهمية بالغة من خلال إعطائها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وامتلاكها الصلاحيات التامة مما تساهم في تطوير ذاتها من جهة وتحقيق أهداف المكتبة من جهة أخرى.

وهو ما دفعنا إلى معرفة حقيقة تمكين المرأة في المكتبات الجامعية وهل تساهم في اتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس كان الموضوع المختار للدراسة تحت عنوان:

**التمكين الوظيفي للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية بجامعة العربي التبسي-تبسة-**

ولقد اجتمعت لدينا جملة من الدوافع والأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع دون أي موضوع آخر وهي بالدرجة الأولى إلى الاهتمام الشخصي بموضوع التمكين لاسيما للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية -تبسة، وبالتالي وجدنا في معالجة موضوع الدراسة فرصة لاكتشاف معارف جديدة تخص تخصصنا، وما شجعنا أكثر حداثة الموضوع نظرا لقلّة الدراسات حول تمكين المرأة في مجال المكتبات.

ومن أجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كل فصل خصص بتمهيد وخالصة.

تطرق الفصل الأول إلى موضوع الدراسة وإجراءاته المنهجية من خلال تحديد "المشكلة" إضافة إلى العناصر الأخرى المرتبطة بها كالتساؤلات الفرعية والتطرق إلى أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ثم سلطنا الضوء على بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع البحث والدراسات السابقة التي نهدف من خلالها إلى تحديد الجوانب الأكثر تناولا لدراستنا من قبل الدراسات السابقة.

في حين عالج الفصل الثاني "التمكين" وذلك من خلال تسليط الضوء على التمكين بصفة عامة وأسبابه ومتطلباته، ثم تم التخصيص للحديث عن المفاهيم المرتبطة به، أبعاده، أهميته فوائده، خصائصه، مبادئه، أساليبه، عناصره وكل ما يتعلق بالتمكين وإبراز أهم نتائج عملية التمكين.

أما الفصل الثالث جاء حول المكتبات الجامعية وتمكين المرأة العاملة بداية بماهية المكتبات الجامعية، أنواعها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، خدماتها ومتطلباتها.

كما تطرقنا إلى المرأة العاملة وتمكينها وهذا من خلال دراسة دوافع خروج المرأة للعمل، أهمية عملها، أنواع تمكينها وكل ما يتعلق بتمكين المرأة.

أما الفصل الرابع فقد خصص لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة الاستبيان وتفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها واستنتاج النتائج العامة للدراسة.

وفي خاتمة هذا البحث حاولنا وضع حوصلة عامة عن الدراسة.

ولقد اعتمدنا في إنجاز دراستنا على مجموعة قيمة من المراجع سواء ما تعلق منها بالجانب المنهجي أو الجانب المعرفي ومن أهم كتب المنهجية المعتمدة نذكر:

✓ كتاب التمكن كمفهوم معاصر ل: ملحم يحيي سليم، وكتاب "تفسير التحرير والتنوير" ل: ابن عاشور محمد الطاهر". حيث استطعنا من خلال الاطلاع على هذه المراجع ضبط الإطار المنهجي للدراسة مع تكوين صورة موسعة عن طريق تحضير المذكرات وإثراء البحث معرفياً وعلمياً اعتمدنا عدد من المراجع المهمة أبرزها:

✓ كتاب "عمل المرأة ضوابطه وأحكامه، ثمراته دراسة فقهية مقارنة" ل: الدكتور بغاء مصطفى"، والذي تضمن إحاطة شاملة لعمل المرأة وعدة محاور أخرى ذات العلاقة به.

كما أن هناك العديد من المراجع القيمة المعتمدة ولكن المجال هنا لا يسع لذكرها كاملة فاكثفنا بالأهم.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة وتبعاً للإشكال المطروح والتساؤلات فإننا وجدنا من الأنسب تطبيق المنهج الوصفي.

ونرجو أن تكون هذه الدراسة قد وفقت ولو بالقدر اللازم للإجابة عن تساؤلات الدراسة ووضع النقاط على الحروف فيما يتعلق بعمل المرأة وتمكينها في المكتبات الجامعية كما نتمنى أن تكون إسهاماً ولو متواضعاً في مسيرة البحث العلمي وأملنا كبير وطموحنا أكبر في أن تخطو هذه الدراسة عدة خطوات في هذا المجال فاسحة المجال لدراسات أخرى مستقبلية إن شاء الله.

## الفصل المنهجي

1. مشكلة الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
8. ضبط المفاهيم والمصطلحات

1. مشكلة الدراسة:

تمثل المكتبات دعامة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في التقدم العلمي والحضاري ومرآة تعكس تاريخ الشعوب وأنماط معيشتها وحضارتها وإنجازها على مر العصور في مختلف مجالات المعرفة، وتؤدي دورا حيويا في تطوير قدرات أبناء المجتمع ونشر الوعي الثقافي، فالمكتبات الجامعية بصفة خاصة تعد مركزا هاما للإشعاع الثقافي ومرفقا علميا وتربويا تابعا لمؤسسات التعليم العالي، وجدت لدعم البرامج التعليمية، وتلبية الاحتياجات المعرفية للأسرة الجامعية بمختلف فئاتها طلبة، أساتذة، باحثين؛ وهي بذلك تعتبر رافدا من روافد البحث العلمي ومنبعا معرفيا لا يمكن للجامعة الاستغناء عنه نظرا لما تحتويه من مصادر متنوعة وما تقدمه من خدمات مختلفة ولتحقيق ذلك وجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الأداة الاستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المكتبات المنافسة في ظل التطورات المتسارعة، لذا فقد صبت إدارات العديد من المكتبات الجامعية عظيم اهتمامها على مهارات الموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها، واستخدام كافة الآليات التي تعزز من أدائها.

وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين والذي يعد مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية. كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تخويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف المنوطة للمكتبات، وكذا يعد استراتيجية فعالة لتقديم المدراء أفضل ما لديهم وذلك من خلال تمكينهم، حيث يمثل التمكين دورا حيويا في تنمية وتطوير قدرات العاملين بالمكتبات الجامعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز.

هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة



التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان استقرارها والمحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

تعد المرأة عنصر ديناميكي وحيوي في المكتبات الجامعية، لما لها من أدوار متعددة ومهارات علمية وعملية، وبعد تمكينها واكسابها بالمهارات الوظيفية المختلفة سواءً الإدارية منها أو الفنية في بيئة العمل من المحفزات المعنوية التي تؤثر إيجابياً في أدائها الانتاجي والابداعي والولاء الوظيفي وغيرها من الانعكاسات الايجابية التي تحقق منفعة متبادلة. فالمكتبات الجامعية بحاجة إلى استخدام أساليب متطورة في العمل، تقوم على تشجيعهم وحثهم على المبادرة والمخاطرة للتعامل مع المواقف الاستثنائية بثقة ومهارة واحترافية وموضوعية، بعيداً عن أساليب التحكم والسيطرة والإشراف المباشر والمساءلة المشددة على الأخطاء؛ مما يحد من اجتهاداتهن في سبيل خلق الإبداع والابتكار، وبالتالي تطوير أدائهن.

فالتمكين بالنسبة للمرأة العاملة في المكتبة هو إعطاؤها صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي تقوم بها حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحها حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتركز على واقع تمكين المرأة العاملة في المكتبات الجامعية بـ:

جامعة العربي التبسي \_تبسة.

ومن هنا يمكن طرح السؤال الآتي:

ما هو واقع التمكين الوظيفي للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية لجامعة العربي التبسي -

تبسة؟

2. تساؤلات الدراسة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يسعى الباحث للإجابة عنها، سعيًا هنا لإيضاح أكثر

للمشكلة قمتنا بإرفاقها بمجموعة من الأسئلة:

✓ ما المقصود بالتمكين؟ وتمكين المرأة العاملة؟

✓ ما هو مستوى تمكين المرأة العاملة بمكتبات جامعة العربي التبسي؟

✓ هل تختار المرأة العاملة بمكتبات جامعة العربي التبسي طريقة تنفيذ مهام عملها؟

✓ هل تدرك العاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي لمعنى العمل وقيمه بالنسبة لهن

وللآخرين وللمكتبة؟

هل للعاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي القدرة على انجاز مهام عملهن بنجاح؟

✓ هل تعتقد العاملات أن لهن تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة

بعملهن؟

✓ ما هي الأسباب والعوامل التي تعيق عملية تمكين المرأة العاملة في المكتبات الجامعية؟

3. فرضيات الدراسة:

✓ تختار المرأة العاملة بمكتبات جامعة العربي التبسي طريقة تنفيذ مهام عملها.

✓ تدرك العاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي لمعنى العمل وقيمه بالنسبة لهن

وللآخرين وللمكتبة.

✓ للعاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي القدرة على انجاز مهام عملهن بنجاح.

✓ تعتقد العاملات أن لهن تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة

بعملهن.

#### 4. أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع تمكين المرأة العاملة، إذ أن المرأة تمثل نصف المجتمع وركيزة من ركائزه، كما أن الدراسة تسعى إلى الوقوف على التمكين الوظيفي للعاملات بهدف توعية وتبصير الإدارة العليا بمفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة التي تستهدف تطوير الأداء من خلال رفع مهارات وقدرات العاملات وتنمية معارفهن وصقل خبراتهن لتفعيل إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات عند مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة.

#### 5. أهداف الدراسة:

إن تبنى أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ومن بين الأهداف التي سنحاول الوصول إليها من خلال معالجتنا لهذا الموضوع:

- ✓ تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الوظيفي مع التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المكتبات الجامعية مع إظهار آثاره على العاملات والمكتبة.
- ✓ المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين المرأة العاملة، باعتبارها محدد أساسي لأداء المكتبات الجامعية، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المكتبة.
- ✓ توجيه الأنظار للمرأة على أنها إنسان قادر على العمل وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر خاصة في مجال المكتبات الجامعية.
- ✓ التعرف على أبعاد التمكين الوظيفي للعاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي من خلال أبعاد التمكين.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاقاً للمواضيع أو البحوث حيث تبدأ من حيث ينتهي الغير باعتبارها توفر المادة الأولية لهذه البحوث وتأتي الدراسات الحديثة لسد الثغرات وتكملة ما تم عرضه ودراسته سابقاً، وانطلاقاً من هذا سوف نتناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت جانب من جوانب موضوعنا وهي:

أ. الدراسة الأولى:

ساخي، بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات بجامعة محمد بن أحمد - وهران، 2016م.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس.

✓ أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

ب. الدراسة الثانية:

بن ناجي، وليد: تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والتنظيم، 2014م.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة علاقة التمكين بالإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبانة لغرض جمع البيانات ولقد تم تبنى مجموعة من الأبعاد للاستبانة، فبالنسبة لأبعاد التمكين فقد تمثلت في "تفويض السلطة التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال"، أما بالنسبة للإبداع الإداري فلقد تمثلت في حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع.

وقد تم توزيع هذه الاستبانة على عينة مكونة من 40 عامل إداري بالكلية محل الدراسة وكان عدد الاستبانات المسترجعة 36 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن مستوى التمكين السائد بالكلية محل الدراسة جاء منخفضاً، أما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الكلية جاء مرتفعاً.

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري عند مستوى

الدلالة 0.05.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات ذات العلاقة بالموضوع أهمها:

- ضرورة اهتمام الجامعات بموضوع التمكين بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه.
- زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين محل الدراسة وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى.

- ضرورة أن تكون الإدارة هي قدوة في تبني الإبداع.

ج. الدراسة الثالثة:

عطية، فايزة: أثر مواقع التواصل الاجتماعي على العلاقات الأسرية لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للأستاذات بتبسة -جامعة العربي التبسي تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل. م. د، 2017م.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما لدي المرأة العاملة.
- ✓ الكشف عن المواضيع الأكثر تأثيرا في مواقع التواصل الاجتماعي وأنواع المشاكل التي تواجهها المرأة العاملة لدى علاقاتها الأسرية.
- ✓ معرفة الفترة التي تستغرقها المرأة العاملة أمام مواقع التواصل الاجتماعي وتجعلها تبتعد عن علاقاتها الأسرية.
- وتوصل هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ استخدام مواقع التواصل الاجتماعي عند المرأة العاملة لفترات قصيرة وزمن قليل أي من ساعة إلى ساعتين وهذا يدل على أنهم غير مدمنين واستخدامهم لهذه المواقع الاجتماعية بعقلانية.
- ✓ أن غيابهم عن مواقع التواصل الاجتماعي لا يؤثر على أنشطتهم اليومية.
- ✓ إن الدافع لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي هو البحث العلمي والتنقيف والتخلص من الملل والقلق كما لا يشعروهم بالوحدة والعزلة عن المحيط الاجتماعي.

د. الدراسة الرابعة:

خالد، فهيمة: المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبات - جامعة العربي التبسي تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ل. م. د، علم المكتبات والمعلومات 2016م.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة الجذور والمعطيات التي تعيشها المرأة العاملة.

✓ توجيه الأنظار للمرأة على أنها إنسان قادر على العمل والإبداع وتحمل المسؤولية

خاصة في مجال العمل في المكتبات الجامعية.

✓ تحديد المشكلات التي تعاني منها المرأة العاملة في بيئة العمل في المكتبات الجامعية.

✓ أن نسبة 62.22% الدافع الذي أدى بخروجها للعمل وبالدرجة الأولى هي دوافع

اقتصادية، بالإضافة إلى سبب آخر وهو الابتعاد عن الروتين المنزلي.

✓ أن نسبة 50% من العاملات تؤكد أن محيطها الأسري لتقبل فكرة مزاولتها للعمل في

المكتبات الجامعية بشكل نسبي، كما ترى نفس النسبة بـ: 50% أن التوفيق بين متطلبات الأسرة

والمطلبات المهنية أمر مستحيل.

✓ أن نسبة 51.12% تؤكد أن المعوقات التي تواجهها هي معوقات عائلية بالدرجة الأولى.

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين

وما توصلت إليه من استنتاجات وما افرزته من توصيات بحيث ساهمت الدراسات السابقة في

اعطاء خلفية واطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية

النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحثين في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة

وعينة الدراسة، بحيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تتناول المتغير الرئيسي

وهو عمل المرأة، وقد أفادت الدراسات من حيث دوافع خروج المرأة العاملة للعمل وأهمية عمل

المرأة في مختلف المجالات، وقد اختلفت هذه الدراسات على الدراسة الحالية في أن كل منها

يعالج ويدرس أهم المعوقات التي تواجه المرأة العاملة.

7. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط وهي:

✓ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة.

✓ الاستفادة منها في ضبط الجانب النظري للمرأة العاملة وكذا الخروج من التشتت

والعمومية.

8. ضبط المفاهيم والمصطلحات:

أ. التمكين:

✓ عرفه السامرائي 2007 بأنه: «عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق

التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم

الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء

أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة».<sup>1</sup>

✓ وعرفه ملحم بأنه: «هو إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة

المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى

منحه حرية والمشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة».<sup>2</sup>

✓ التعريف الإجرائي:

هو مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحمل

المسؤولية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1 السامرائي، مهدي صالح. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2007. ص 404.

2 ملحم، يحي سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، 2006. ص 241.



ب. المرأة العاملة:

✓ يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها: «أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية وبذلك تشمل

الأفراد العاملين في جميع المستويات».<sup>1</sup>

✓ التعريف الإجرائي:

هي المرأة التي تمارس عملا ما خارج البيت في مختلف الميادين ويكون بعضها إداريا والبعض الآخر مهنيا أو خدميا، وتتقاضى أجرا عليه.

ج. المكتبات الجامعية:

هي مكتبة أكاديمية تمثل المكتبة المركزية في الجامعات أو المعاهد أو الكليات التي تشكل جزءا من مؤسسات ومعاهد التعليم العالي وتحتوي على مقتنيات مختلفة في أشكال ورقية وإلكترونية.<sup>2</sup>

هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن ان تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي.<sup>3</sup>

✓ التعريف الإجرائي:

هي مركز ثقافي علمي تعمل على خدمة الباحثين بمختلف فئاتهم، وذلك عن طريق تزويدهم بالمعلومات التي تقيدهم في دراساتهم وبحوثهم الأكاديمية، من خلال تنظيمها وفهرستها وتصنيفها وتكثيفها من أجل تسهيل الوصول إليها.

1 زكي بدوي، أحمد. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -انجليزي-فرنسي-عربي. مصر: (د. ن)، 1977. ص 236.

2 قارئ، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000. ص. 14

3 عليان، ربحي مصطفى. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. عمان: علم الكتب الحديث، 2006. ص.15.

## الفصل الثاني: التمكين

1. مفهوم التمكين
2. أسباب ومتطلبات التمكين
3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم
4. أبعاد التمكين
5. أهمية وفوائد التمكين
6. خصائص التمكين
7. مبادئ التمكين
8. أنواع ومستويات التمكين
9. أساليب التمكين
10. عناصر التمكين
11. مقومات التمكين
12. مراحل التمكين
13. أدوات وتقنيات التمكين
14. نتائج عملية التمكين
15. معوقات التمكين

## تمهيد:

يعتبر التمكين إحدى أهم المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

التمكين يهدف إلى خلق سياق تنموي موات للمشاركة والتفاعل ويعتمد على تطوير المهارات والقدرات وفرص التطوير الحرفي، وكذا يعتمد على العلاقات الاجتماعية في اتجاه التوازن والاستقرار.

## 1. مفهوم التمكين:

## 1.1. التعريف اللغوي:

## أ. مصطلح التمكين في اللغة العربية:

**التمكين لغة:** تعني التقوية أو التعزيز. والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت، والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير متوقع خلال أداء المهام المنوطة بهم.

## ب. مصطلح التمكين في اللغة الإنجليزية:

في الأدبيات الإنجليزية فمصطلح التمكين (Empowerment) يتركب من ثلاث كلمات:

✓ الجذر اللغوي (Radical) power: يعني السلطة والقوة.

✓ السابقة (Em (préfixe): تعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة والقوة.

✓ اللاحقة (Ment (suffixe): وتدل على الوصول الحقيقي لتلك السلطة والقوة. وجاء

مصطلح التمكين في قاموس الإنجليزية Webster Dictionary 1976 بمعنى تخويل أو

تفويض أو منح السلطة القانونية إلى شخص ما.

✓ أما في قاموس "أكسفورد" 2005. جاء بمعنيين المعنى الأول رسمي: منح القوة والسلطة لعمل عمل ما. والمعنى الثاني تعني منح شخص ما السيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه.<sup>1</sup>

## 2.1. التعريف الاصطلاحي (التمكين في اصطلاح القرآن الكريم):

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج الآية: 39)

وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف الآية: 56) ﴿وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ﴾ (يوسف الآية: 57)

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأتباعه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأتباعه. ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في سياق هذا الكتاب، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر. ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدققها بين الملك وسيدنا

<sup>1</sup> ساخي، بوبكر. تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة ماجستير. علم النفس الأرتوفاوني. وهران: جامعة وهران أحمد بن بلة، 2016. ص ص 16-17.

يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة.<sup>1</sup>

وقال في جبريل عليه السلام: ﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾ (سورة التكويد الآية 20) والمكين فعيل، صفة مشبهة من مكن بضم الكاف مكانة، إذا علت رتبته عند غيره، وتوسيط قوله: (عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ) بين (ذِي قُوَّةٍ) و(مَكِينٍ) أي هو ذو القوة عند الله، أي جعل الله مقدره جبريل تخوله أن يقوم بعظيم ما يوكله الله به مما يحتاج إلى قوة القدرة وقوة التدبير، وهو ذو مكانة عند الله.<sup>2</sup>

وللتمكين عدة تعاريف تختلف باختلاف آراء الكتاب، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات.

حيث عرفه "السامرائي" 2007 بأنه: «عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة».<sup>3</sup>

وعرفه "الشقاوي" 2002 بأنه: العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.

<sup>1</sup> ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006. ص 267.

<sup>2</sup> ابن عاشور، محمد الطاهر. تفسير التحرير والتنوير. ج 30. تونس: الدار التونسية، 2007. ص 156.

<sup>3</sup> بن ناجي، وليد. تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري. مذكرة ماستر. علم النفس العمل والتنظيم. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015. ص 20.

وعرفه "عبدالوهاب" 2004 بأنه: «المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج».

ويرى "الشهراني" 2009 بأنه: توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.<sup>1</sup>

## 2. أسباب ومتطلبات التمكين:

### 1.2. أسباب التمكين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين وتتمثل فيما يلي:

- ✓ حاجة المنظمة الى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ✓ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- ✓ تخفيض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية الغير الضرورية ووظائف الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عفانة، حسن. التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة: جامعة الأزهر، 2013. ص 10-11.

<sup>2</sup> أفندي، عطية حسين. تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999. ص 27.

## 2.2. متطلبات التمكين:

عند البدء في التخطيط لأي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:

## أ. القوة والسيطرة:

✓ ينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة والقوة في المؤسسة والسماح بالحصول على الموارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين.

✓ أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك. لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، بالإضافة أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين.

## ب. الثقة:

إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة، التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المؤسسة.

## ج. تحمل المخاطر:

يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المؤسسة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطر جزءاً من عادات المؤسسة فإن العمال سيكونون أكثر ميلاً لإتباع اتجاهات جديدة. ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة.<sup>1</sup>

إن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها ووضع هيكله التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدراً أكبر من المسؤولية. ويساهمون أكثر في وحدتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من صنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن تقسيمها بين جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>2</sup>

## 3. علاقة التمكين ببعض المفاهيم:

## 1.3. علاقة التمكين بالمشاركة:

يقصد بالمشاركة استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المؤسسة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم وكذلك إعطاء العاملين دوراً في عملية صنع القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن ناجي، وليد. مرجع سابق. ص. 20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> نياف، فاطمة الزهراء. أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر. إدارة الأعمال. أم البواقي: جامعة أم البواقي، 2016. ص 08-09.



### 2.3. علاقة التمكين بالاندماج:

الاندماج: هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولاً وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية " التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل التشاركي في المعلومات"، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات وجهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة، ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تساهم في رفع روح المعنوية للعاملين.

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل ومنافسة العاملين مع مدراءهم، واجتماعات حلقات الجودة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يعني اتخاذ القرار، ليس للإدارة الإشرافية فحسب، إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.<sup>2</sup>

### 3.3. علاقة التمكين بالتفويض:

يقصد بالتفويض هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقاط متابعة ومراقبة، والتفويض أيضا: هو منح المدير للمرؤوسين صلاحيات محددة لمدة

<sup>1</sup> محمد العطار، هيثم. مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2012. ص. 12.

<sup>2</sup> نيف فاطمة، الزهراء. أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر. إدارة الأعمال. أم البواقي: جامعة أم البواقي، 2016. ص. 07. 08.

محددة وهدف محدد. ويختلف التمكين عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوهر الدافعية والابتكار والذاتية.<sup>1</sup>

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

جدول (01): الفرق بين التفويض والتمكين

#### 4. أبعاد التمكين:

##### 1.4. البعد الأول:

ويتعلق بالمهمة حيث يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها والى أي مدى يسمح للفرد من أن يفسر الجوانب الملموسة والغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

<sup>1</sup> هيثم، محمد العطار. مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2012. ص 12.

**2.4. البعد الثاني:**

ويتمثل في تحديد المهمة حيث يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم والى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها أو الى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب.

القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام والى أي مدى هناك تضارب مسؤولية.

**3.4. البعد الثالث:**

ويتمثل في القوة وهي أول خطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين حيث يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء وبأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم ومعرفة ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، والى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة المهام؟ والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

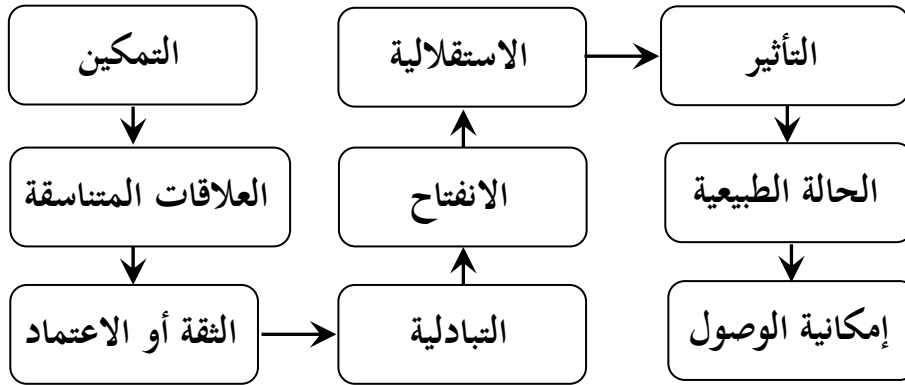
**4.4. البعد الرابع:**

ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الافراد من خلال توفير الاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**5.4 البعد الخامس (الثقافة):**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة منظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجه للمهمة، الأدوار، التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف

بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا في بيئة التمكين.<sup>1</sup>



الشكل (01): يمثل أبعاد التمكين<sup>2</sup>

## 5. أهمية وفوائد التمكين:

### 1.5. أهمية التمكين:

#### أ. أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعا جيدا للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل ويغير الإدارة، من الإدارة الرأسية إلى إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات، تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين، ويدعم إدارة الجودة، ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة، ويمنح الفرصة للأفراد للمشاركة في محيط مناسب في إدارة الجودة، وهو يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز وله دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية ودوره إيجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام

<sup>1</sup> حسن دبوب، أمين. تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. م 30. ع 01. 2014. ص. 12.

<sup>2</sup> جلاب، إحسان دهش، طاهر الحسيني، كمال كاظم. إدارة التمكين والاندماج. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013. ص. 65.

التنافسي بين المنظمات الأخرى، حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف.<sup>1</sup>

ويضم وجود كوادرات إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا.

### ب. أهمية التمكين بالنسبة للمدراء:

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، كما أن المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس لمسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقته بمرؤوسهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حلول المهام وبعد التمكين مكوناً حيويًا لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وانتماؤهم التنظيمي أثناء التغيير.

### ج. أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحصر الأفكار السلبية فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، عدم الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارية للمنظمة، وهو يعد فرصة للتغيير عن الذات والقدرات والمهارات، ويساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما يتيح

<sup>1</sup> أبو الجهد محمد، جمال. التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. بيروت: دار ابن حزم، 2008. ص. 33.

الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المرؤوسين، ويجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة لأهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم.

وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن، كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب العليا في مسارهم الوظيفي.<sup>1</sup>

#### د. أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين:

يساعد التمكين المنظمة التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوفر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما أنه يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين، ويوفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.<sup>2</sup>

#### 2.5. فوائد التمكين:

أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي: uniker يرى:

##### أ. بالنسبة للمنظمة:

- ✓ ارتفاع الإنتاجية.
- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> أبو المجد محمد، جمال. مرجع سابق. ص. 33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص. 34.

✓ زيادة التعاون على حل المشكلات.

✓ ارتفاع القدرات الابتكارية.

ب. بالنسبة للفرد:

✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.<sup>1</sup>

6. خصائص التمكين:

للتمكين خصائص ومن أهمها 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 الوحدة أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل

بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أندراوس رامي، جمال؛ معاينة عادل، سالم. الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008. ص. 146-155.

<sup>2</sup> ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص. 19.

## 7. مبادئ التمكين:

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ وتتضمن سبعة مبادئ وهي:

## أ. التعليم:

إذ تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

## ب. الدافعية:

حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز العاملين ليقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبيل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آراءهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

## ج. وضوح الهدف:

إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة أهداف المؤسسة.

## د. الملكية:

إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها في معطيات واحدة، ومن ثمة إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة.



## هـ. الرغبة في التغيير:

إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التعيين المستمر في الأداء والإنجاز.<sup>1</sup>

## و. نكران الذات:

هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد وليس لتعيين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة وفرصة كذلك لنموه الشخصي.

## ز. الاحترام:

وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادرا على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.<sup>2</sup>

## 8. أنواع ومستويات التمكين:

## 1.8. أنواع التمكين:

## أ. التمكين الإداري:

هو تفويض السلطة والصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، منح الاستقلالية وحرية التصرف في إطار المهام المستندة للأفراد مع تحمل المسؤولية، تشجيع الرقابة الذاتية والعمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العمل، تطوير عمليات التدريب والاتصالات الفعالة...

<sup>1</sup> نياف، فاطمة الزهراء. مرجع سابق. ص. 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. الصفحة نفسها.

ومن هذا المنطلق فإن تمكين العاملين يعني منح الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله وزيادة صلاحياته.<sup>1</sup>

### ب. تمكين العاملين:

عرفه "أفندي" بأنه عملية اكتساب القدرة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وثيقة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.<sup>2</sup>

### ج. التمكين الوظيفي:

هو منح العاملين القدرة في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية والتمكين الوظيفي لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين المشاركة.<sup>3</sup>

ونجد أيضا suominon قسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

### ✓ التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

### ✓ التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

<sup>1</sup> بوجان عادل، موسى عبد الناصر. التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل. بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية. جوان 2015. ع 17. ص. 297-298.

<sup>2</sup> أفندي عطية، حسين. مرجع سابق. ص. 99.

<sup>3</sup> البشايشة، سامر. أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع للتنظيم لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة الإدارية العربية. م15. ع2. ص. 213.

## ✓ تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل.<sup>1</sup>

## 2.8. مستويات التمكين:

إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة ومن وجهة daft 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 وخاصة من بنال الثقة.

✓ تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل

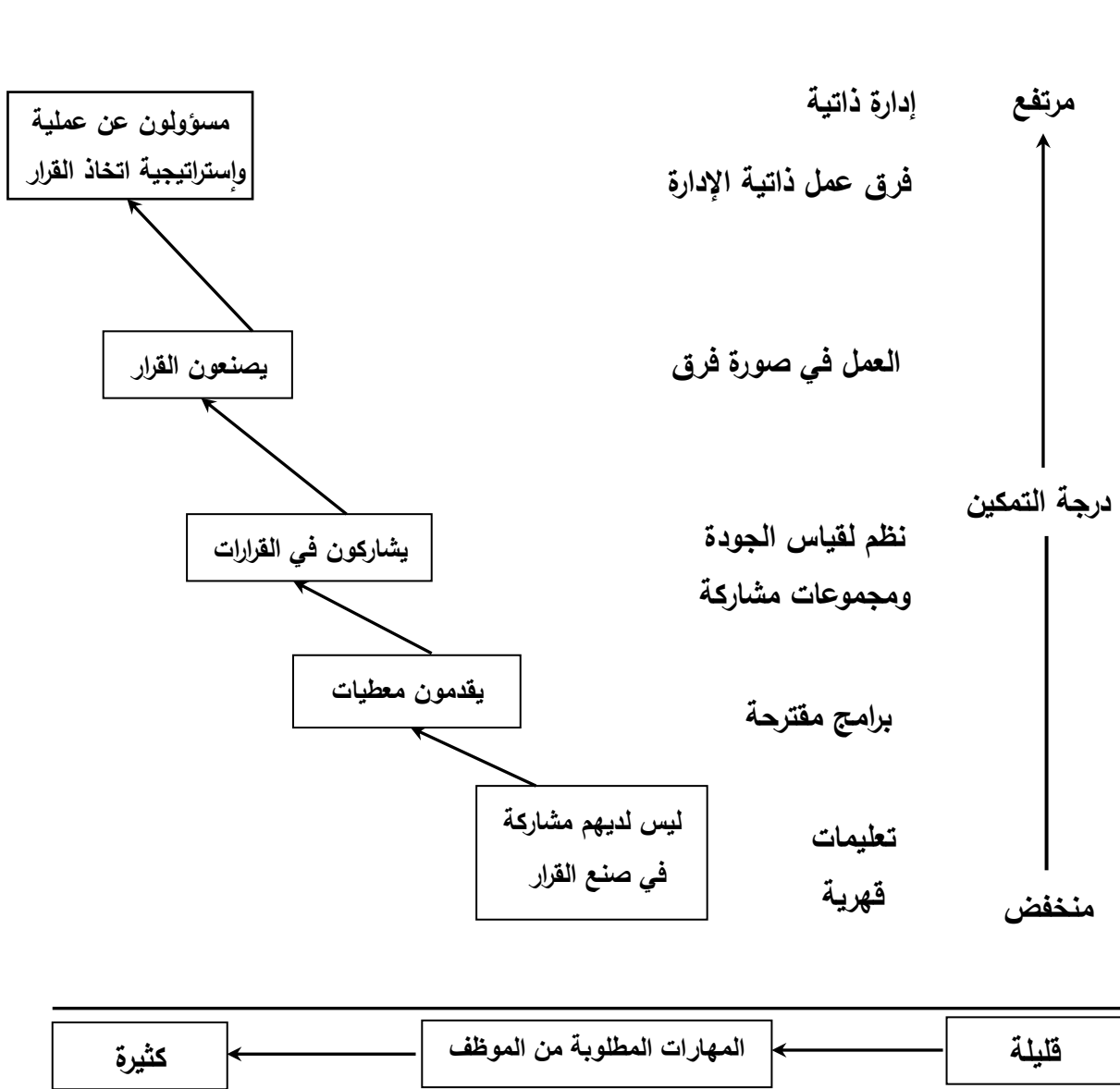
المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتي القيادي وفرق المشاريع الخاصة.

✓ تمكين العاملين على نحو تام.

الشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين في المؤسسات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العمري، وفاء. آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، (د.ت). ص ص. 08-07.

<sup>2</sup> مروان عفانة، حسن. مرجع سابق. ص. 25.



شكل (02): تسلسل ومستويات التمكين.

ويلاحظ في الشكل السابق أن مستويات التمكين تتدرج بدأ من انعدام السلطة للموظفين ووصولاً للتمكين الكامل الذي فيه يشارك الموظفون في وضع استراتيجية المؤسسة، وأن التمكين هو قمة تتدخل الموظفين في صنع اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الملقوح، فتن. تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية لغزة. مذكرة ماجستير. القيادة والإدارة. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016. ص. 25.

## 9. أساليب التمكين:

للتمكين عدة اتجاهات وأساليب منها:

## 1.9. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين . وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 2.9. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار . وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

## 2.9. أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ،لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين مجموعة أو فريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.

وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

يؤكد "Torrington et al" أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.<sup>1</sup>

### 3.9. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يتم دمج هذا الأسلوب بين مختلف الأساليب السابقة ولا يوافق على اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، إذ يقول honold حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي، التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية. إذن فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا يستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم

<sup>1</sup> محمود، حسين الوادي. التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار ومكتبة الحماد للنشر والتوزيع، 2012. ص. 46-47.

والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.<sup>1</sup>

## 10. عناصر التمكين:

### 1.10. مشاركة المعلومات:

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين حيث تتم الاعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الافراد والإدارة انفسهم جماعيا، وتكون آرائهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الاستراتيجية المهمة.

وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك ان المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي الى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى اذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.<sup>2</sup>

### 2.10. الإدارة الذاتية:

إن التمكين، ولتجنب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة.

ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي.

وبمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ماهي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين

<sup>1</sup> محمود، حسين الوادي. مرجع سابق. ص. 48.

<sup>2</sup> كرمية، توفيق. تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. مذكرة ماجستير. علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007. ص. 82.

وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهيين:

#### أ. الاتجاه الأول:

يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.

#### ب. الاتجاه الثاني:

يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

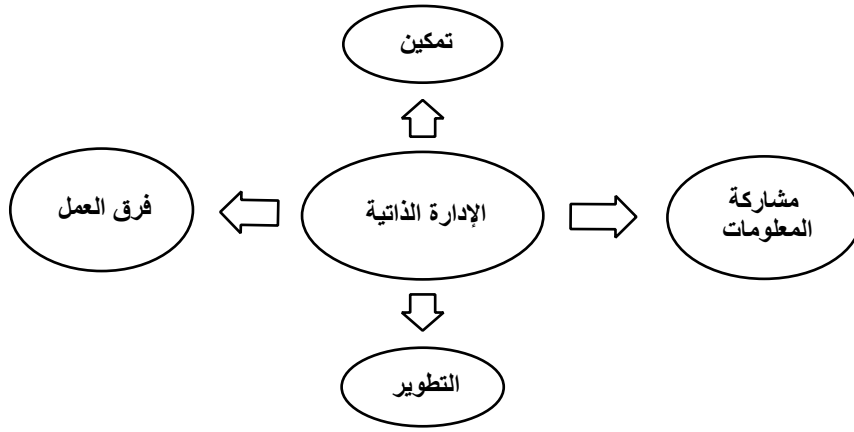
### 3.10. فرق العمل:

من الأشكال الأخرى للتمكين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة.

لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل تقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال بالجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كرمية، توفيق. المرجع نفسه. ص. ص. 83. 84.





الشكل (02): عناصر التمكين<sup>1</sup>

### 1.1. مقومات التمكين:

وهي العوامل التي يجب توافرها لنجاح التمكين أو العوامل التي يركز عليها التمكين لتحقيق أهداف المنظمة، بل يصعب تنفيذ خطط ومراحل التمكين دون توافرها وهي كالتالي:

#### 1.1.1. العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته المعرفية 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.

#### 2.1.1. الاتصال وتدفق المعلومات:

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

<sup>1</sup> كرمية، توفيق. تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. مذكرة ماجستير. علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007. ص. 36.

**3.11. الثقة بين القائد والمرؤوس:**

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبني الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.<sup>1</sup>

**4.11. 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 مباشرة بأداء العاملين.<sup>2</sup>

**12. مراحل التمكين:**

**1.12. تحديد أسباب الحاجة للتغيير:**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين . 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 المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا 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 إجراء التمكين.

**2.12. 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.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الملقوح، فاتن. مرجع سابق. ص. 37.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص. 38.

**3.12. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:**

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين 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.

**4.12. 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.<sup>1</sup>

**5.12. المشاركة في المعلومات:**

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين 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 للمنظمة.

**6.12. اختيار الأفراد المناسبين:**

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مه الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

<sup>1</sup> ساخي، بوبكر. تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الفقه التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة الماجستير. علم النفس الارطفوني. وهران : جامعة وهران أحمد بن بلة، 2015. ص ص 52-54.

**7.12. 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.

**8.12. الإتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:**

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، 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.

**9.12. وضع برنامج للمكافأة والتقدير:**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافأة يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة.

**10.12. عدم استعجال النتائج:**

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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ساخي، بوبكر. مرجع سابق. ص. ص. 55-56.

**13. أدوات وتقنيات التمكين:**

يرى "الكبيسي" 2004 أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما

يلي:

**1.13. إتاحة المعلومات:**

ويقصد به عدم وجود حجز أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

**2.13. المعرفة:**

إن تأصيل المعرفة وإثراءها 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.

**3.13. الصلاحيات:**

ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا قادرين 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، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

**4.13. المكافأة:**

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 المكافأة هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما لنتيجة لها.

**5.13. تدعيم الذات:**

يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكافئين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

**6.13. تعميق الالتزام:**

يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام 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 لمنظماتهم.<sup>1</sup>

**14. نتائج عملية التمكين:**

تطرفت العديد من الدراسات، والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من القواعد الناجمة عن تمكين العاملين، كما تعددت منافعه بالنسبة للعاملين والمؤسسة، والزيون.

**1.14. نتائج عملية التمكين بالنسبة للمؤسسة:**

إذا كانت المؤسسة قد قدمت للعامل كل ما يمكنه من أداء عمله بحرية واستقلالية، ووفرت له سبيل المشاركة في الإدارة، وتحديد الأهداف فإنها بالمقابل ومن الطبيعي أن تنتظر تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها سواء القصيرة أو البعيدة المدى ومن أهم النتائج التي تحققها المؤسسات من خلال تطبيق التمكين ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن المفلوح، فاتن. مرجع سابق. ص. 36-37.

<sup>2</sup> ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص. 112.

## أ. زيادة ولاء العاملين للمؤسسة:

إن العقد المعنوي الذي يربط بين المؤسسة والفرد العامل بعد تطبيق التمكين، ومنح العامل صلاحيات أكبر، وحرية في التصرف، يشعره بالعلاقة الإيجابية بينه وبين الإدارة مما يزيد في مستوى ولائه، وانخراطه في المؤسسة.

## ب. مساعدة المؤسسة في التطوير والتجديد:

يعد التمكين أحد مفاتيح التغيير، حيث تقل نسبة مقاومة التغيير لدى العامل المتمكن الذي يعد أحد أهم عوامل فشل مشاريع التغيير، فالأفراد المتمكنين نجد لديهم رغبة في التغيير والتجديد.

## ج. تحسين العلاقة بين العاملين:

يساهم التمكين بشكل جيد في تحسين علاقة العمل بين أعضاء الفريق، وبين العاملين بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله، وهو ينسجم مع مفهوم التمكين.

## د. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.

هـ. زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

و. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الريح وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

## 2.14. نتائج عملية التمكين بالنسبة للموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

## أ. تحقيق الانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدنى في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

## ب. المشاركة الفاعلة:

التمكين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة هنا تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.<sup>1</sup>

إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

## ج. اكتساب المعرفة والمهارة:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

<sup>1</sup> ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص. ص. 110 113.



## د. تحقيق الرضا الوظيفي:

هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.<sup>1</sup>

## 15. معيقات التمكين:

يمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين إلى معوقات تنظيمية وإدارية ومعوقات بشرية:

## 1.15 المعوقات التنظيمية والإدارية:

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة.

وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية، وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال داخل المؤسسة، فوجود نظام سيء داخل المؤسسة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليهم مما يعيق عملية التمكين.<sup>2</sup>

## 2.15. المعوقات البشرية:

وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما في النقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل

<sup>1</sup> ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص. 111.

<sup>2</sup> قدرى، أحمد معراج. أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك. مذكرة ماستر. تسيير الموارد البشرية. بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014. ص. 29.

المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصرا متقادما لا يواكب التغيير وبذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> قدرى، أحمد معراج. المرجع نفسه. ص. 29.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى كل ما يتعلق بالتمكين من أنواع وأبعاد ومستويات نهاية بمدى أهميته في المؤسسات، إذ يعد أحد أهم الآليات التي تعزز من أدائها من خلال تنمية مهارات الأفراد من أجل التطوير والتغيير.

## الفصل الثالث

### المكتبات الجامعية وتمكين المرأة العاملة

1. المكتبات الجامعية
  - 1.1. التعريف بالمكتبات الجامعية
  - 2.1. أنواع المكتبات الجامعية
  - 3.1. أهمية المكتبات الجامعية
  - 4.1. أهداف المكتبات الجامعية
  - 5.1. وظائف المكتبات الجامعية
  - 6.1. خدمات المكتبات الجامعية
  - 7.1. متطلبات ومقومات المكتبات الجامعية
  - 8.1. الصعوبات والعراقيل التي تواجه المكتبات الجامعية وكيفية حلها
2. تمكين المرأة العاملة
  - 1.2. المرأة العاملة
  - 2.2. تعريف تمكين المرأة العاملة
  - 3.2. أنواع تمكين المرأة العاملة
  - 4.2. خطوات لتمكين المرأة
  - 5.2. المعوقات التي تواجه تمكين المرأة

## تمهيد:

تعد المرأة عنصر ديناميكي في المجتمع حيث عملت في العديد من المجالات المختلفة فكانت لها فرصة المشاركة وإبداء الآراء. الأمر الذي ساعدها في الانخراط في مجال المكتبات الجامعية من أجل تنمية قدراتها ومهاراتها العلمية، وكذا المشاركة في التطوير والتغيير ولتحقيق الأهداف المنوطة لها المكتبة.

## 1. المكتبات الجامعية:

## 1.1. التعريف بالمكتبات الجامعية:

تعرف المكتبة الجامعية بأنها: تلك المنظمة التي تقوم بتنظيم وتسيير وتداول مجموعاتها من الكتب والدوريات والمواد السمعية والبصرية وغيرها من مصادر المعلومات المساندة للعملية التعليمية والبحثية بالجامعة، فالهدف الرئيسي من وجودها هو تدعيم المناهج الدراسية والبحوث داخل الجامعة.<sup>1</sup>

وتعتبر المكتبة الجامعية من أهم أنواع المكتبات على الإطلاق وعلى قدم مساواة مع المكتبة الحكومية، وتهدف إلى خدمة المناهج التعليمية الجامعية بامتلاكها مراجع المواد كافة ومساعدة الطلاب في الدراسات العليا والباحثين على إيجاد المصادر والمراجع.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف يمكن القول: أن المكتبة الجامعية من أهم مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمحرك الرئيسي والفعال لأي جامعة، فنجاح الجامعة يقاس بمدى نجاح المكتبة من خلال كفاءاتها وفعاليتها في تقديم خدماتها لتلبية احتياجات المستفيدين.

## 2.1. أنواع المكتبات الجامعية:

لقد تعددت المكتبات الجامعية على اختلاف مستوياتها وأماكن تواجدها وأحجامها ونوعية أرسدها وإعدادها والفئات المستفيدة منها، ويميز أهل الاختصاص من المكتبيين والأكاديميين أقساما وأنواعا للمكتبات الجامعية وهي على النحو التالي:

## أ. المكتبات المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس من على أطرافها، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية، حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع

<sup>1</sup> موسى، غادة عبد المنعم. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000. ص. 193.

<sup>2</sup> شامي، فاطمة قدورة. المكتبات المعلوماتية والتوثيق. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2002. ص. 15.

أنواع المكتبات الأخرى الموجودة في الجامعة. كونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة، وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة.<sup>1</sup>

كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة بالإضافة إلى الجوانب الأخرى التقنية والتنظيمية والعلمية وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة (ملتقيات، ندوات، محاضرات، ومعارض وغيرها). بشكل عام فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة وهمزة وصل بين هذه المؤسسات والإدارة.<sup>2</sup>

#### ب. مكتبات الكليات:

وتقوم داخل الكليات الجامعية وتتوجه بمجموعاتها وخدماتها للدارسين والأساتذة والموظفين العاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه كما تشرف على مكتبات الأقسام والمعاهد التابعة للكلية.<sup>3</sup>

#### ج. مكتبات الأقسام:

وهي فروع للمكتبات المركزية توجد على مستوى الأقسام والمعاهد التي نتجت عن الزيادة الهائلة في عدد الطلبة والأساتذة، مما استدعي إقامة مكتبات بها، بدأت كفروع ثم أصبحت بعد تزايد وتعاضم دورها كمكتبات قائمة بذاتها.

<sup>1</sup> عيمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. علم المكتبات، جيجل. 2012/2011. ص. 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001. ص. 104.

## د. مكتبات المخابر:

نجدها في الأقسام المجهزة بمخابر لإجراء التجارب العلمية والاعمال التطبيقية التي تتطلب مواد ووثائق خاصة هذه الأخيرة كانت أصلا موجودة بمكتبات المعاهد ونتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان خصصت لها خزائن او قاعات مجاورة للمخابر، ومع مرور الوقت أصبحت تضم رصيذا مهما من الوثائق، والمواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والاعمال التطبيقية الموجهة للطلبة، كما ان هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانات تكنولوجية وارتباط شبكية الانترنت.<sup>1</sup>

## هـ. مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

وتعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصاتها، والتي تكون في غالب الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.<sup>2</sup>

## 3.1. أهمية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية ركيزة من ركائز التعلم في الجامعة لما لها من أهمية في توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة والمجتمع الأكاديمي على وجه العموم لذا فإنها تحظى باهتمام كبير ودعم مادي ومعنوي من قبل المسؤولين وأصحاب القرارات فمعظم الجامعات تقوم بتقديم نشاطات في تشجيع البحث العلمي ودعم المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية الأخرى من

<sup>1</sup> بوشارب بولداني، لزهري. المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكترونوافضراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرحات عباس - سطيف. مذكرة ماجستير. إعلام علمي وتقني. قسنطينة: جامعة منتوري، 2005. ص. 46-47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص. 47.



خلال توفير مصادر المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة سواء أكانت هذه المصادر تقليدية أو إلكترونية.<sup>1</sup>

✓ تعمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

✓ تعمل على تشجيع النشر العلمي.

✓ تساهم في البناء الفكري للمجتمع.<sup>2</sup>

#### 4.1. أهداف المكتبات الجامعية:

تهدف المكتبة الجامعية إلى خدمة مجتمعها من خلال ما يلي:

✓ اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة التي تساهم في دعم وتطوير المناهج

الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة.

✓ تيسير سبل الدراسة والقراءة للطلبة والباحثين.

✓ تنظم المصادر والمجموعات من خلال فهرستها وتصنيفها وإعداد الفهارس اللازمة.

✓ تهيئة أفضل الشروط والوسائل المساعدة للقراءة والدراسة والبحث العلمي من خلال توفير

القاعات المجهزة بالشروط الجيدة.

✓ إصدار النشرات والدوريات الببليوغرافية التي تساهم في تيسير البحث العلمي.

✓ تنظيم المعارض المختلفة والندوات والحلقات الدراسية في مجال المكتبات.<sup>3</sup>

✓ تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى داخل البلد وخارجه.

✓ تدريب المجتمع الجامعي بقطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة ومصادرنا وخدماتها

من خلال برامج تدريبية وإرشادية منظمة وتدريب المكتبيين من خارج الجامعة.

<sup>1</sup> عودة عليوي، محمد، المالكي، مجيل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية. (د. م): دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص. 32.

<sup>2</sup> الدياس، حرب أحمد عبد الرحيم. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة، 2008. ص. 91.

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى، المومني، حسن أحمد. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. (د. م): جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، 2006. ص. 33.

✓ تقديم الخدمات المكتبية المختلفة بالطرق المناسبة من هذه الخدمات: خدمة الإعارة بأشكالها المختلفة، الخدمة المرجعية والإرشادية والإعلامية الببليوغرافية وغيرها.<sup>1</sup>

### 5.1. وظائف المكتبات الجامعية:

إن للمكتبة بالجامعة ثلاث وظائف أساسية مستمدة من وظائف الجامعة الأساسية (التعليم والبحث، تنمية المجتمع) فكل جامعة برامجها الخاصة بالتعليم وتأهيل المتخصصين والمهنيين تلبية لاحتياجات المجتمع، كما أن لها أيضا برامجها الخاصة بالدراسات العليا والبحوث الأساسية الرامية لتطوير المعرفة البشرية، والبحوث التطبيقية اللازمة لتطوير الخدمات، ومقومات الإنتاج في المجتمع، هذا بالإضافة إلى المشاركة الإيجابية المباشرة في مشروعات التنمية الاجتماعية في البيئة المحيطة.

ومن خلال المعطيات السابقة فإن الوظائف التي تنهض بها المكتبة الجامعية يمكن جمعها

في فئتين رئيسيتين هما:

#### أ. الوظائف الإدارية:

✓ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها

تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذها.

✓ الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

✓ اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

#### ب. الوظائف الفنية:

✓ بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام

الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

<sup>1</sup> عليان، رجي مصطفى، المومني، حسن أحمد. مرجع سابق. ص. 33.

✓ تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.<sup>1</sup>

✓ تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

### 6.1. خدمات المكتبات الجامعية

وتتمثل في الخدمات المباشرة وغير مباشرة:

#### أ. الخدمات المباشرة:

##### ✓ خدمة الإعارة:

تعد الإعارة إحدى القنوات المهمة لتوسيع مجال استخدام مصادر المعلومات وإتاحة الخدمة لأكبر عدد من المستفيدين، كما أنها تشكل مؤشرا مهما لقياس فعالية الخدمات بمكتبة ما وتحديد ما يصاحب هذه الخدمات من إيجابيات وسلبيات، وهناك تعريفات عديدة ومتنوعة للإعارة منها "أنها النشاط الذي يزود القارئ بالمواد التي يريدها من خلال اتصال شخصي ونظام تسجيل"، فهذا تعريف بسيط مفاده ان خدمة الإعارة تقوم على أساس التعامل الشخصي بين المستفيد والمكتبي إضافة الى نظام تسجيل تعتمده المؤسسة القائمة بتقديم هذه الخدمة.

وتعرف أيضا بانها مجموعة من الخدمات والإجراءات التي يمكن للمكتبة من خلالها إتاحة الفرصة للمستفيدين لاستخدام مصادر المكتبة خارج مبنى المكتبة وفقا لضوابط معينة تكفل المحافظة على تلك المصادر واعادتها في الوقت المحدد.<sup>2</sup>

##### ✓ خدمة التصوير والاستنساخ:

لقد أضيف التصوير الفوتوغرافي والميكرو فيلم صبغة جديدة على تقديم ونشر المعلومات من خلال ظهور خدمة التصوير والاستنساخ التي أتاحت فرصة الحصول على اعداد الدوريات

<sup>1</sup> مبروك إبراهيم، السعيد. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الثقافة لدنيا الطباعة والنشر، 2014. ص. 23-24.

<sup>2</sup> الحزيمي، سعود بن عبد الله. خدمات الإعارة في المكتبة الحديثة. ط2. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002. ص ص. 11-15.

التي صدرت اثناء الحرب العالمية الثانية، وأيضا الحصول على نسخ من الكتب التي نفذت طباعتها أو تلك التي يصعب الحصول عليها، وكذلك الحال بالنسبة للتقارير والمقالات. لذا تعتبر خدمة التصوير والاستنساخ من الخدمات الأساسية والضرورية في جميع أنواع المكتبات ومراكز المعلومات لأنها تعد خدمة مكملة لخدمة الإعارة خاصة بعد انتشار آلات التصوير والنسخ بشكل واسع، وأصبح من السهل التعامل معها حتى من قبل المستفيدين أنفسهم، إذ تدخل في إطار الخدمات العامة التي تقدمها المكتبة ومراكز المعلومات لروادها، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بحجم المكتبة، فكلما كانت المكتبة أكبر وخدماتها أكثر تنوعا كلما كانت الحاجة لخدمات التصوير أكبر.<sup>1</sup>

#### ✓ الخدمة المرجعية:

يعتبر قسم المراجع في المكتبات من الأقسام الهامة والحيوية بما يمثله من دور فعال في خدمة الباحثين وباقي المستفيدين، وذلك لأنه يقوم على جملة من المواد المرجعية تزخر بكم هائل من المعلومات يرجع إليها الباحث بين الآونة والأخرى، كما أنها تتميز بتنظيم وترتيب خاصين بمعلومات مميزة ما يجعلها غير صالحة لتقرأ من أولها إلى آخرها ككيان فكري مترابط بل تصلح للرجوع إليها بشأن معلومة معينة فحسب.

#### ✓ خدمة الترجمة العلمية:

تعرف خدمة الترجمة بأنها وسيلة من وسائل بث المعلومات من لغة يجهلها المستفيد إلى لغة أخرى يعرفها ويتقنها ميسرة بذلك أمر الوصول إلى تلك المعلومات كما تعاد تنحصر في المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات.

<sup>1</sup> النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2000. ص. 232.

## ✓ خدمة الإحاطة الجارية:

تحرص الخدمة الجارية على ملاحقة ومتابعة كل ما ينشر من إنتاج فكري جديد في شتى المجالات وبشتى أشكاله حتى أصبحت تعرف لدى الكثيرين بأنها المعرفة بالتطورات الحديثة.

## ✓ خدمة البث الانتقائي:

هي عبارة عن خدمة تقدم داخل المؤسسة الواحدة، وتعني بما يرد حديثاً من المعلومات أي إن كانت مصدرها إلى تلك النقاط داخل المؤسسة والتي تكون فيها احتمالية الاستفادة منها في الأعمال والمشاريع والاهتمامات الجارية بنسبة عالية.<sup>1</sup>

## ✓ خدمة البحث بالاتصال المباشر:

هي عبارة عن خدمة تخاطبية يسترجع فيها الباحث عن المعلومات وعن الفور ويستطيع بعد ذلك اجراء عملية تنقيح للاستفسار الأصلي، ويواصل التخاطب حتي يصل إلى أفضل النتائج الممكنة وقد تستغرق بعض عمليات البحث بضع دقائق بينما تستغرق عمليات أخرى نصف ساعة أو أكثر وقد تكون بعض الاستفسارات عن المعلومات بعينها بينما يسعى آخرون للحصول على جميع معلومات ذات العلاقة بالاستفسار.<sup>2</sup>

## ب. الخدمات غير المباشرة:

## ✓ خدمة التكشيف:

حتى تستطيع المكتبات ومؤسسات المعلومات الأخرى ضمان أفضل استرجاع لأوعية المعلومات فإنها تسعى إلى توفير جملة من المقومات والمنافذ التي تركز على اتباع أنسب طرق ترتيب لهذه الأوعية واستخدام أفضل سبل تحليل محتوى لهذه الأخيرة، إضافة إلى التعبير عن

<sup>1</sup> حسن، سعيد أحمد. المكتبات وأثرها الثقافي الاجتماعي التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991. ص. 71.

<sup>2</sup> النوايسة، غالب عوض. مرجع سابق. ص ص. 234-236.

النتائج لهذا التحليل بلغة تتوفر على مفاتيح مناسبة لأغراض الاسترجاع الموضوعي، والتي يعد الكشف واحدًا منها.

#### ✓ خدمة الاستخلاص:

إذا كانت خدمة الكشف تهدف إلى التحليل من أجل إعداد المداخل ومفاتيح الوصول إلى محتوى الوثائق، فإن الاستخلاص هو العملية التي تهدف إلى التحليل من أجل تقديم أهم ما تشتمل عليه الوثائق من رسائل وأفكار ومعلومات.

#### ✓ خدمة الفهرسة:

تعرف بأنها عملية إعداد الكتب وغيرها من الأوعية الفكرية أعدادًا فنيًا، وحتى تكون في متناول القراء والباحثين في أسرع وقت ممكن، وبأسر الطرق، وناتج عن عملية الفهرسة هذه يسمى الفهرس الذي هو بمثابة قائمة بما تشتمل عليه المكتبة من مقتنيات توضع في خدمة المستخدمين.

#### ✓ خدمة التصنيف:

يعرف على أنه جمع المعلومات المتشابهة، وفصل المعلومات الغير متشابهة ويحدد التشابه والاختلاف على الأساس الموضوعي، لأن الصفة والخاصية الجوهرية للمعلومات هي الموضوع أو المحتوى الفكري وليس أي بيان وصفي فمن أجل هذا المحتوى الفكري تقنن المعلومات. مع العلم أن التصنيف الجيد في المكتبات الجامعية ينبغي أن يتصف بميزات أساسية تجعله يؤدي الوظيفة المرجوة وهي:

- الشمولية لجميع موضوعات المعرفة البشرية.

- الاحتواء على رموز وأرقام تقوم مقام الألفاظ، هذه الرموز تكون مرادفة لكل مواضيع المعرفة الموجودة.<sup>1</sup>

### 7.1. متطلبات ومقومات المكتبات الجامعية:

تحتاج المكتبة الجامعية من المتطلبات الأساسية او المقومات التي لا بد من توافرها لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المختلفة وتتلخص هذه المتطلبات في ما يلي:

✓ الموقع المتوسط والمناسب والمبنى المصمم أصلا للمكتبة الجامعية والمؤثث بشكل مناسب والمجهز بكافة الأجهزة والتسهيلات الأخرى المطلوبة.

✓ مجموعة غنية من مصادر المعلومات الجيدة والمنوعة في اشكالها (المطبوعة والغير المطبوعة) وموضوعاتها ولغاتها ومستوياتها العلمية.

✓ عدد كاف من المكتبيين المتخصصين المتدربين على القيام بالأعمال المكتبية والقادرين على تقديم الخدمات الفنية والعامة المطلوبة.

✓ دعم ومساندة معنوية ومالية من إدارة الجامعة.

ويعد العنصر البشري من اهم متطلبات المكتبات الجامعية، وتحتاج المكتبة مجموعة من المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات لتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية كما تحتاج الى عدد كاف من المكتبيين المتدربين وأصحاب الخبرة في المجال لتقديم الخدمات العامة الروتينية.

ويعتمد حجم الكادر البشري المطلوب للمكتبة الجامعية على حجم الجامعة وعمرها وعدد برامجها وكلياتها وطلبتها والعاملين فيها وعلى حجم وطبيعة مجموعاتها وعلى طبيعة أنشطتها وخدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدر، أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، (د. ت). ص ص. 117، 118.

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص ص. 53-54.

## 8.1. الصعوبات والعراقيل التي تواجه المكتبات الجامعية وكيفية حلها:

- ✓ عدم وضوح الأهداف والعلاقات بين المكتبة الجامعية ومكتبات الكليات والمعاهد العليا التي تتبع الجامعة فيجب وضع لائحة للمكتبات الجامعية، وان تعامل مكتباتها كوحدة واحدة كمنظمة واحدة وهي الإدارة العامة للمكتبات الجامعية ويكون مديرها بدرجة عميد ليتمكن من حضور جلسات مجلس الجامعة ويكون حلقة وصل بين الجامعة بكلياتها المختلفة وبين مكتباتها المتعددة لتلبي احتياجات ومتطلبات الكليات والمعاهد العليا التابعة للجامعة.
- ✓ تحقيقا وحلا للمشكلة السابقة لابد من وجود تنظيم اداري للمكتبات الجامعية بوضع السلطات والمسؤوليات منعا لازدواج القرارات وتضاربها.
- ✓ قلة الميزانيات المتاحة للمكتبات سواء في ميزانية الجامعة او رسوم الطلاب لمواجهة الارتفاع المستمر في أسعار المطبوعات وازدياد حجم وكثرة الاعوية لذلك يجب رفع ميزانيات المكتبات الجامعية سنويا لمواجهة هذه التحديات.<sup>1</sup>
- ✓ تعاني معظم المكتبات الجامعية في الدول النامية ضيق مياينها وقلة اثائها، لذلك يجب مراعاة التوسع المستقبلي لإضافة مباني جديدة لمواجهة احتياجات المستقبل القريب والبعيد للأوعية والأجهزة الحديثة.
- ✓ معظم العاملين بالمكتبات الجامعية غير متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات لذلك يجب الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم مهنيا وتربويا مع التركيز على المتخصصين عند التعيين.
- ✓ اقتصار الخدمات المكتبية غالبا على الإعارة والاطلاع الداخلي لذلك يجب أن تشمل الخدمات أنواع حديثة مثل : الإحاطة الجارية والبعث الانتقائي للمعلومات والتكشيف والاستخلاص.... إلخ.

<sup>1</sup> محمد، هاني. المكتبة والمجتمع : أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات. (د.م) : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014. ص.ص. 109-108.



✓ لابد من إحداث تغيير في بيئة التعليم والبحث في الجامعة وعدم الاعتماد كلياً في الدراسة على الكتاب المدرسي والمذكرات والدروس الجامعية، والاهتمام بإعداد البحوث ومناهج البحث.

✓ إنشاء نظام واحد متكامل كما ذكرنا للمكتبات الجامعية في كل جامعة يتكون من مكتبة رئيسية وجهاز إدارة وإشراف ومكتبات الكليات ومعاهد ومراكز علمية، وقد يقسم جهاز الإشراف إلى تقسيم الكليات إلى قطاعات مترابطة مثل قطاع العلوم الاجتماعية، قطاع العلوم الطبية، قطاع العلوم الزراعية والهندسية والاهتمام بالموارد البشرية والمادية والأوعية الحديثة وإنشاء نظام الى متكامل وقواعد بيانات موحدة.<sup>1</sup>

## 2. تمكين المرأة العاملة:

### 1.2. المرأة العاملة:

#### أ. تعريف المرأة العاملة:

يرى "محمد نجيب توفيق حسن ديب" أن المرأة العاملة هي: «التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مادي مقابل عملها، وتقوم في نفس الوقت كزوجة وكأم إلى جانب دورها كعاملة أو موظفة».

وهي التي تتحمل مسؤولية مزدوجة في أدائها لمهنتين رئيسيتين في حياتها، فالأولى دور ربة بيت داخل أسرتها والثانية الخروج للعمل قصد تغطية حاجات الأسرة.

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها المرأة الأم التي تعمل خارج بيتها للحصول على أجر مادي لتوفير متطلبات الحياة بسبب تعقد مشاكلها ولمساعدة الزوج الأمن الاقتصادي للأسرة أو بسبب

<sup>1</sup> محمد، هاني. مرجع سابق. ص. ص. 109-110.

الترمل أو التعرض للطلاق، وقد يكون عملها دواما كاملا أو نصف دوام فهي الآن متواجدة في جل الوظائف العامة.<sup>1</sup>

ويمكن أيضا تعريف المرأة العاملة على أنها تقوم بجهد بدني أو فكري في سبيل الامتهان لذلك العمل أو غيره، لتحقيق منافع لنفسها أو لأسرتها أو للمجتمع.<sup>2</sup>

### ب. دوافع خروج المرأة للعمل:

#### ✓ الدافع الاقتصادي:

إن أهم دوافع خروج المرأة للعمل هو الحاجة الاقتصادية فخروج المرأة للعمل ضرورة أمثلتها الحاجات المتزايدة للمجتمع الصناعي الحديث. إذ أن تزايد أعباء المعيشة وغلائها من جهة والتطلع إلى مستوي أفضل للحياة من جهة أخرى دفع بالمرأة إلى الخروج عن إطارها التقليدي والمتمثل في دور المربية والراعية لشؤون أسرتها، فالظروف الاقتصادية التي تعيشها الأسرة الحديثة أجبرت المرأة على العمل لمساعدة زوجها في تلبية رغبات أفراد أسرتها من مأكّل ودواء.

لكن ليس الدافع الاقتصادي هو الوحيد المسؤول عن خروج المرأة للعمل بل ظهور فكرة التحرر وإثبات الذات والشعور بالقيمة كحوافز للمرأة إذ ترى أن بحصولها على الدرجة العلمية والعملية تستطيع المرأة تأكيد ذاتها في المجتمع وخاصة في أسرتها وأمام زوجها فتصبح سندا وليست خاضعة.

ولقد أكدت الغالبية العظمى للنساء أن من أهم دوافعهن للعمل هو الحاجة الاقتصادية والمقصود هو حاجة المرأة الملحة لكسب قوتها أو حاجة الأسرة للاعتماد على دخل المرأة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلعابد، مليكة. الإجهاد المهني لدى المرأة العاملة: دراسة ميدانية لبعض القطاعات الخدمانية - لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر. تنمية وتسيير الموارد البشرية. أم البواقي : جامعة العربي بن مهيدي، 2014. ص 61.

<sup>2</sup> موفق، سهام. دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة : دراسة حالة حول المناطق الجافة عمر البرناوي. أطروحة دكتوراه. تسيير المنظمات. بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2014. ص ص. 70-71.

<sup>3</sup> خالد، فهيمة. المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبيسي. مذكرة ماستر. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق. تبسة: جامعة العربي التبيسي، 2016. ص ص. 41-42.

## ✓ الدافع الاجتماعي:

تقع على المرأة مسؤوليات وأعباء عائلية إضافة إلى مسؤولياتها في العمل وممارستها للأنشطة الاجتماعية والثقافية واستطاعت أن توقف بين أداء واجبها في العمل بالإضافة إلي مسؤولياتها في الأسرة، فالأسرة هي الوحدة الاجتماعية التي يقع عليها عبء تغيير العادات والتقاليد التي لا تتلاءم مع الوضع الحالي.

إن الدوافع الاجتماعية تؤدي دورا مهما في تحفيز المرأة ودفعها نحو العمل، من ذلك إيمان المرأة بأهمية العمل في حياة الإنسان، أو شعورها بوجود وقت فراغ لديها يمكن أن تقضيه بالعمل كما تنتظر بعض الموظفات إلى المساواة وغيرها في العمل.<sup>1</sup>

ويطمح البعض الآخر بالحصول على مركز اجتماعي أعلى لتحقيق الذات من خلالها وكذلك التقدم الاجتماعي الحاصل في الفكر نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

لقد أثبتت المرأة مكانتها بوصفها إنسانا مبدعا يسهم في عملية التنمية الاقتصادية واستطاعت بواسطة العمل أن تعمل ما يلي:

- أن تكافح ضد النظرة السلبية المتخلفة لعمل المرأة.

- المساهمة في الحياة العامة وفي عملية التنمية الاقتصادية فبواسطة العمل تستطيع المرأة أن تحافظ على سرعة بناء الاقتصاد الوطني.

## ✓ الدافع السياسي:

إن الدوافع السياسية كانت دافعا مهما في توجيه المرأة لاختيار العمل ومن الطبيعي أنه لا يمكن نكران الدوافع السياسية التي تدفع المرأة للعمل، فشعور المرأة بأنها تسهم في بناء مجتمعها

<sup>1</sup> مسعادي، فاطمة الزهراء. المرأة العاملة والتحرش الجنسي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية محمد الشوكي - الشريعة. مذكرة ماستر. علم الاجتماع الإحرام. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2017. ص. 43.

من خلال العمل دافع سياسي مهم فضلا عن تأثير الأحزاب المتمثلة بتنظيماتها لمختلفة وتعليماته التي تعد عاملا مهما في دفع المرأة للعمل الذي أكد ان مهمات توفير التعليم على نطاق واسع للمرأة وتوفير فرص العمل لها ومساواتها بالرجل من النواحي القانونية من الأمور التي تقع على عاتق الدولة فضلا عن توجيه الأعلام من المنظمات النسوية حول أهمية دور المرأة في العمل.

#### ✓ الدافع الشخصي (الذاتي):

يقصد بالدافع الشخصي تلك الدوافع التي توجد في شخصية المرأة وفي تكوينها النفسي والفكري ويؤثر في موقفها من مسألة العمل، وقد ناضلت المرأة منذ زمن بعيد من أجل نيل حقوقها الإنسانية والتي تعد فيها حرية العمل أهم حق وفتح مجالاته أمامها.<sup>1</sup>

وقد تعددت أشكال هذا النضال طبقا للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تنطلق المرأة من داخلها للتعبير عن مطالبها بحق من الحقوق.

ويعد الدافع الشخصي من الدوافع الرئيسية المهمة التي تسهم في اشتغال المرأة خارج المنزل، وأهمية هذه الدوافع بالنسبة للمرأة العاملة إذ لم يكن خروجها إلى العمل من دون أهداف وغايات تطمح المرأة لتحقيقها في هذا المجال. إن اندفاع المرأة نحو العمل الخارجي وممارسته في شتى الوظائف وعلى أساس وجود حاجة اقتصادية أو الترقى إلى مركز وظيفي أعلى أو لزيادة الوعي السياسي أو لتعزيز مكانتها الاجتماعية وكذلك تعزيز لشخصيتها وصحتها النفسية وتطوير قدراتها الشخصية والتعليمية وقرب مكان العمل الوظيفي، وقد يعود السبب في اشتغال المرأة إلى أنه لا يوجد معيل يعيل العائلة وكذلك إلى التقدم الصناعي الذي خلق أعمالا متنوعة تدفع المرأة إلى العمل والاستفادة من فرص التدريب التي تنمي مهاراتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسعادي، فاطمة الزهراء. مرجع سابق. ص ص. 46-47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص. 47.

## ج. أهمية عمل المرأة:

لا شك أن وقوف الشريعة الإسلامية السمحاء إلى جانب عمل المرأة المسلمة، لم يكن من فراغ بل كان نتاج رؤية استراتيجية بعيدة المدى، وكون الإسلام هو دين العدل والمساواة فإنه يدعم عمل المرأة باعتبارها إنسان له شخصيته وله دوافعه وحاجاته وطموحاته التي يريد لها التجسيد على أرض الواقع.

وبالتالي يظهر البعد الاستراتيجي لعمل المرأة حيث تعد بمثابة شريك استراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن نبين أهمية عمل المرأة من عدة جوانب من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

## ✓ من الناحية النفسية:

- تحاول المرأة عن طريق عملها فرض نفسها والشعور بكيانها الحر المستقل، فالعمل يتيح لها تأكيد ذاتها وتجسيد مهاراتها وكسب المزيد من الاحترام والتقدير.

- العمل يجعل المرأة أكثر ثقة بالنفس كما أنه يتيح إمكانية اكتساب مهارات وقدرات تجعلها أقدر على تحمل الأعمال المناطة بها، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى تعاملها مع الزملاء والرؤساء.

- العمل ينمي قدرات المرأة الفكرية ويساعد على تنشئة الأطفال نظرا لاحتكاكها بالمجتمع واكتسابها العديد من الخبرات التي تساعد على قيادة الدفة في حالة غياب رب الأسرة.

## ✓ من الناحية الاجتماعية:

- يعتبر عمل المرأة في حد ذاته بمثابة قيمة اجتماعية حيث يعمل على تعزيز شخصية المرأة من نضوج وتكامل، كما أنه يمكنها من التفاعل مع الآخرين بشكل أفضل، ويوفر لها الشروط المتاحة الاجتماعية اللاتقة بها بوضعها عضوا في المجتمع.

<sup>1</sup> موفق، سهام. مرجع سابق. ص. 101.

- كما يعد عمل المرأة واجبا وطنيا لأنه يزيد من معدل النمو في المجتمع ويدعم بناء الأسرة ويعزز جوانبها الاقتصادية كما يحقق التكامل والتعاون الاجتماعي والاقتصادي بين الزوجين، كما يساعد على تقدم المجتمع والاستفادة من قدرات المرأة ومهاراتها فيما يفيد الأسرة والوطن وتقدم المجتمع.

#### ✓ من الناحية الاقتصادية:

- تحقيق العائد للأسرة حيث تسهم المرأة بعملها في تحقيق عائد اقتصادي ومردود مادي يعود لمصلحة الأسرة، بحيث تتمكن المرأة من خلال هذا العائد (الدخل) من الحصول على قوة شرائية لتغطية بعض حاجات الأسرة.<sup>1</sup>

#### د. الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على عمل المرأة:

يترتب على خروج المرأة إلى العمل وتوليها الأعمال الوظيفية أو المهنية ثمرات متعددة تعود عليها وعلى أسرتها ومجتمعها بالخير والسعادة والازدهار، أعرضها من خلال المطالب التالية:

#### ✓ الآثار الإيجابية:

##### - أثر العمل على المرأة العاملة نفسها:

✓ إن العمل يعود على المرأة العاملة بدخل (راتب شهري) تستطيع به أن تعول نفسها حيث لا عائل لها، وتأمين به على سلامتها في الحاضر والمستقبل.

✓ إن العمل يوقظ اهتمام المرأة بالعلم والمعرفة نتيجة احتكاكها بأصحاب المستويات العلمية العالية، فتسعى جهدها لرفع مستوى تحصيلها العلمي، وعلى الأخص إذا كان العمل في مجال التعليم، وهذا بدوره يرفع مستوى الوعي والثقافة لديها، ويعلى من شأنها فتصبح لبنة اجتماعية أساسية تسهم في بنائه وتطوره.

<sup>1</sup> موفق، سهام. مرجع سابق. ص. 102.

✓ إن نزول المرأة إلى ميدان العلم وممارستها للأعمال وعلى الأخص ما يتوافق مع طبيعتها وتكوينها يوسع أفاقها حول العالم المحيط بها، ويقضي على فراغها بما يعود عليها وعلى أسرتها بالخير والرفاء.

✓ إن اشتغال المرأة بالعمل يدفع عنها وساوس النفس والشيطان، أو الاشتغال بما لا يعني مع الأجانب والجيران.

#### - أثر عمل المرأة على الأسرة:

✓ إن اشتغال المرأة بالأعمال يؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي للأسرة وذلك لأن اشتراك دخلين في إقامة أسرة أكفل لها من دخل واحد.<sup>1</sup>

حيث تساعد من يعولها أيا كان أخا أو زوجا، وهذا يقوي روح التعاون بين أفراد الأسرة ويوثق على المحبة والود.

#### - أثر عمل المرأة على المجتمع:

✓ يسهم في سد ثغرات عدة في المجتمع لا يكفى الرجال لسدها كما في مجال الطب، والتعليم، وغيرها.

✓ يؤدي إلى رفع المستوى الثقافي والاقتصادي للمجتمع، وهذا بدوره يساعد على مواجهة التحديات الحضارية والثقافية في المجتمعات الأخرى.

#### ✓ الآثار السلبية:

#### - أثر عمل المرأة على تكوينها النفسي:

✓ تصاب كثير من النساء بحالة من الكآبة والضيق والقلق الناتج عن المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهن والموزعة بين البيت والعمل.

<sup>1</sup> البغا، مصطفى. عمل المرأة: ضوابطه، أحكامه، ثمراته دراسة فقهية مقارنة. دمشق: دار الفارابي للمعارف، 2001. ص. 302-303.

## - أثر عمل المرأة على النشاط الاقتصادي:

✓ إن اشتغال المرأة بالأعمال فيه مزاحمة للرجل في ميدان نشاطه الطبيعي مما يؤدي إلى نشر وشيوع البطالة في صفوف الرجال، والتي تؤدي بدورها إلى هدر الطاقات، وتضييع القدرات.

✓ إن خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى حرمان المجتمع من عوامل الرخاء وذلك لتسببه في حرمان الرجل.

✓ إنه يؤدي إلى خروج النساء من البيوت في مواعيد العمل، فتزدحم وسائل المواصلات والطرق، كما تزدحم المصالح الحكومية . ويترتب على هذا التزامم عجز في المرافق العامة كوسائل المواصلات، وعجز في الإنتاج.

## - أثر عمل المرأة على النشاط الاجتماعي:

✓ خروج المرأة على العمل، وتوليها الأعمال يؤثر على الأعمال الاجتماعية تأثيرا سيئا . كما يؤدي إلى اختلال في نظام البيوت حيث يفقد الاستقرار المنزلي والارتباط الأسري.<sup>1</sup>

وهناك أيضا آثار إيجابية وسلبية على عمل المرأة نذكرها فيما يلي:

## ✓ الآثار الإيجابية:

- أن عمل المرأة يمتص حجم كبير من معدل البطالة لدى فئة النساء، كما يوفر لها دخلا يعولها ويعول أسرته.

- هناك حاجة ماسة للمجتمع للمرأة في مجالات عمل كثيرة منها: التعليم، الطب.

- أن عمل المرأة يؤدي إلى اتساع نطاق معارفها وخبراتها، كما أنه يصقل مهارتها، إضافة إلى كونه يكسبها العديد من مهارات التعامل مع الزملاء والمرؤوسين، ومع مختلف المتعاملين، مما يزيد من النضج النفسي والاجتماعي للمرأة.

<sup>1</sup> البغا، مصطفى. المرجع نفسه. ص. 305، 309.



- عمل المرأة يساعدها على تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية المتمثلة في : تأمين الحاجة اليومية من خلال الدخل الذي يدره العمل، إضافة إلى المزايا الاجتماعية والنفسية المتمثلة في: احترام الذات الذي تسعى إليه من خلال تحقيق طموحاتها كضرورة للحصول على مكانة اجتماعية وذلك من خلال الشعور بالمسؤولية والقدرة على الإنتاج وتقديم شيء مفيد للمجتمع.

#### ✓ الآثار السلبية:

- إن خروج المرأة للعمل خارج منزلها يحقق لها ولمجتمعها منافع اقتصادية، إلا أنه في الوقت نفسه يحمل بين طياته ضررا اجتماعيا يفوق تلك المنفعة والمصلحة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### 2.2. تعريف تمكين المرأة العاملة:

هو تلك العملية التي تصبح المرأة من خلالها فرديا وجماعيا واعية بالطريقة التي تؤثر من خلالها علامات القوة في حياتها فتكسب الثقة بالنفس والقدرة على التصدي لعدم المساواة بينها وبين الرجل.

ويعرف أيضا: أنه جعل المرأة ممتلئة للقوة والإمكانات والقدرة لتكون عنصرا فاعلا في التغيير، أي أن مفهوم التمكين يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق ذات المرأة وحضورها على أرض الواقع، بتعزيز قدراتها في المشاركة بصورة جدية وفعالية في كافة المؤسسات.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا: تمكين المرأة هو إعطاء المزيد من القوة للمرأة والمقصود هنا بالقوة المستوى العالي من التحكم بحيث تتمكن من التعريف والابتكار والتعبير عن رأيها، وقدرتها على تحديد الاختيارات الاجتماعية والمشاركة في كل المستويات، والتأثير في قرارات المجتمع، بحيث تكون مشاركتها ذات قيمة ونفع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موفق، سهام. مرجع سابق. ص. 74-75.

<sup>2</sup> بلول، صابر. التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. دمشق: كلية العلوم السياسية، 2009. م 25. ع 2. ص. 650.

<sup>3</sup> مروان، محمد. تعريف تمكين المرأة، 2018. ( تاريخ الاطلاع 20/02/2019). " متاح على الموقع: <https://mawdoo3-com>

## 3.2. أنواع تمكين المرأة العاملة:

أ. التمكين الاجتماعي: توفير الخدمات التي تساعد المرأة على إحداث توازن في مسؤوليتها ودورها التنموي.

ب. التمكين الاقتصادي: يهدف إلى زيادة في حجم مشاركة المرأة في سوق العمل، وزيادة قدرتها واعتمادها على الذات من أجل إسهامها في الحياة الاقتصادية.

ج. التمكين السياسي: زيادة نسبة تمثيلها في مواقع اتخاذ القرار وزيادة نسبة عضويتها في الأحزاب السياسية والنقابات والجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني.

د. التمكين القانوني: يسعى الإطار القانوني لإيجاد ضمانات تحافظ على دور المرأة وتضمن حقوقها.

هـ. التمكين المؤسسي: زيادة دور جميع المؤسسات التي تهتم بالمرأة.<sup>1</sup>

## 4.2. خطوات تمكين المرأة:

إن البحث عن الأليات والخطوات المتاحة لتمكين المرأة وبالتالي منحها مصادر القوة لتكون عنصرا مؤثرا وفاعلا قادرة على التأثير على الأخر متعددة الخيارات تمتلك حريتها وتعمل لما تقتضيه مصالحها الفردية ومصلحة المجتمع.

ومن هنا يمكننا عرض الخطوات التالية:

## أ. بناء الوعي لدى المرأة:

حيث هو عملية أساسية تحمل في جوهرها لقدرة على التغيير الجذري للمفاهيم الخاطئة عن المرأة وتفعيل هذا الوعي لدى المجتمع عن الأدوار المختلفة التي يمكن أن تمارسها كإنسان وتتفوق بأدائها وعملها وهذي الخطوة لا يمكن تجاوزها أو القفز فوقها إلى خطوات تالية في حركات

<sup>1</sup> شايبي، عقيلة. المقالة النسوية والقيم المجتمعية. مذكر ماستر. تنظيم وتنمية. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2017. ص. 32.

استباقية. والصحيح أنها عملية قد تكون بطيئة ولكنها عميقة وتبنى أرض صلبة للخطوات المستقبلية الأخرى.

### ب. التأهيل والتدريب وبناء القدرات:

حيث هي خطوة تكملية متي ما نشأ الوعي لدى المرأة والمجتمع بحيث تقبل المرأة على البرامج التدريبية بوعي وحماس وشغف ودراية وتتسلح بالقدرات التي تمكنها من خوض ميادين العمل المختلفة.<sup>1</sup>

### ج. بناء القدرة المعرفية:

حيث هو امتلاك المعلومات الصحيحة والمعرفة الحقيقية بأوضاع المرأة والمجتمع من أجل وضع البرامج والاستراتيجيات أولاً بأول لتحقيق التمكين . ويعتبر تمكين المرأة أحد جناحي طائرة نهوض المرأة في الوطن العربي والذي جناحه الآخر قيام حركة واسعة لنهوض المرأة في إحداث الإصلاح المجتمعي المنشود وبيدأ تمكين المرأة بالتركيز على منظومتين من الأولويات:

تتمثل الأولى في التعليم الذي من خلاله يتم القضاء على حرمان المرأة من اكتساب المعرفة، والثانية تكون في كسر العوائق الكابحة لتوظيف قدرات المرأة ويندرج فيها عدد من المحاور الأساسية:

✓ تسريع معدلات النمو الاقتصادي بما ينتج خلق فرص عمل للجميع والتصدي للمعوقات الثقافية أمام توظيف المرأة لقدراتها في جميع مجالات النشاط البشري.

✓ ضمان المساواة في القوانين والإجراءات النافذة والتمتع بفرص العمل لمن يرغب بغض النظر عن الجنس.

<sup>1</sup> أمل عبد الرحمان سليم الحربي. سجل الأبحاث: تصور مقترح لإنشاء مجلس لتمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، جدة. معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب : جامعة الجوف، 2017. ص. 366-367.

✓ ضمان تمتع المرأة بظروف العمل المناسبة صيانة لكرامتها الإنسانية وحفاظا على دور المرأة الأسري.

#### د. البحث عن فرص عمل مناسبة:

البحث عن فرص عمل بالتعاون مع الجهات المختصة وكذلك البحث عن فرص عمل بديلة للراغبات فب العمل الخارج عن تخصصهن بسبب عدم وفرة الوظائف والعمل على توفير بعض المشاريع المتوسطة والصغيرة بالتعاون مع الجهات المختصة للراغبات بالعمل الحر.

#### 5.2. المعوقات التي تواجه تمكين المرأة:

##### أ. المعوقات الذاتية:

- ✓ طول ساعات العمل خاصة في القطاع الخاص يحرم المرأة من الاهتمام بأسرتها.
- ✓ عدم شعور المرأة بمكانتها وأهمية دورها في تحقيق أهدافها مثلا.
- ✓ ضعف الكفاءات التدريبية المقدمة للمرأة.
- ✓ الشعور بالخوف والقلق من عدم القدرة على التوفيق بين العمل والأسرة.
- ✓ كثرة الأعباء الاجتماعية وتعدد الأدوار.<sup>1</sup>
- ✓ الضغوط النفسية التي تواجهها المرأة للالتحاق في الأعمال غير التقليدية.
- ✓ ضعف الوعي الاجتماعي بأهمية دور المرأة.

##### ب. المعوقات الثقافية والاجتماعية:

- ✓ بعض العادات والتقاليد تحرم المرأة من التحاق الكثير من المهن.
- ✓ عدم وجود دور حضانة لرعاية الأطفال.
- ✓ لا يزال مجتمع غير مقتنع بانخراط المرأة في الأعمال التي يزاولها الرجال.
- ✓ ترفض أغلب الأسر السماح بالعمل في الأعمال التي فيها اختلاط بين الجنسين.

<sup>1</sup> أمل عبد الرحمان سليم الحربي. المرجع نفسه. ص. 367.

## ج. المعينات التنظيمية والإدارية:

- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية والأنظمة عند البحث عن عمل.
- ✓ الافتقار للإرشاد المهني المناسب.
- ✓ عدم توفر المعلومات بسهولة وبدرجة كافية بالنسبة لاحتياجات سوق العمل.

## د. المعينات الاقتصادية:

- ✓ انخفاض مستوي الأجور المقدمة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي.
- ✓ منافسة العمالة الوافدة على سوق العمل بسبب انخفاض رواتبها.
- ✓ عدم تناسب الراتب المعروض مع الجهد المبذول.
- ✓ عدم توافر المكافأة والحوافز المادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمل عبد الرحمان سليم الحربي. المرجع نفسه. ص. 368.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا وضع النقاط على الحروف وإعطاء صورة عامة عن المكتبات الجامعية، ثم التخصص للحديث عن تمكين المرأة العاملة في مختلف المجالات ومدى أهمية عملها في المجتمع.

ومن الملاحظ أنها مصدر قوة وجدارة في كافة مجالات عملها نظرا لمساهمتها العلمية وكفاءتها في التطوير والتغيير.

## الفصل التطبيقي

1. مجالات الدراسة
  - 1.1. المجال الزمني
  - 2.1. منهج الدراسة
  - 3.1. مجتمع الدراسة
  - 4.1. أدوات جمع البيانات (استمارة الاستبيان)
  - 5.1. التعريف بمكان الدراسة
2. تحليل بيانات الدراسة الميدانية
  - 1.2. توزيع الاستمارات
  - 2.2. تحليل البيانات الشخصية
  3. عرض النتائج حسب الفرضيات
    - 1.3. نتائج المحور الأول
    - 2.3. نتائج المحور الثالث
    - 1.3. نتائج المحور الرابع
  4. النتائج العامة

تمهيد

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة التمكين الوظيفي للعاملات بالمكتبات الجامعية تبسة نموذجاً، حيث قمنا بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، ففي هذه المرحلة قمنا بتفريغ الاستمارة وجدولتها، وبعد الانتهاء من هذه الخطوات شرعنا في التعليق والتحليل على الجداول والخروج باستنتاجات.



## 1. مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزماني وبشري فهي من دراستنا كالاتي:

### 1.1. المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية 2018 وخلال ذلك انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

✓ **جانب نظري:** استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من نوفمبر 2018 إلى نهاية مارس 2019.

✓ **الجانب الميداني:** شرع فيه ابتداء من نهاية شهر مارس إلى غاية بداية ماي وقد مر إنجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة.

- **المرحلة الثانية:** توزيع الاستمارة والذي دام أسبوعين.

### 2.1. منهج الدراسة:

إن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المعتمد على التحليل . والذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي ووصف وضعها كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات وتحليلها.

### 3.1. مجتمع الدراسة:

والمتمثلة في 70 من العاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية (العمدية) والتي تعرف بأنها تخضع باختيار مقصود تبعا لشروط وأهداف البحث.

#### 4.1. أدوات جمع البيانات (استمارة الاستبيان):

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث.

وعليه فإن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة . وهذا ليس بالضرورة أن يكون صوابا لأن الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه، لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع.<sup>1</sup>

ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية وفرضيات الدراسة وكما كان الهدف من الدراسة هو الكشف عن تمكين المرأة العاملة بالمكتبات الجامعية.

وقد قمنا بإعداد استمارة للبحث موجهة للعاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تيسة وتضمنت 05 محاور كآتي:

✓ **المحور الأول:** البيانات الشخصية تضمنت على 05 أسئلة تتمثل في التخصص والحالة العائلية والخبرة والمستوى الدراسي والرتبة.

✓ **المحور الثاني:** بعنوان "اختيار المرأة العاملة بمكتبات جامعة العربي التبسي طريقة تنفيذ المهام"، ويتضمن 08 أسئلة مرقمة من 6 إلى 13.

✓ **المحور الثالث:** جاء بعنوان " إدراك العاملات لقيمة العمل " وضم 05 أسئلة مرقمة من 14 إلى 18.

<sup>1</sup> عبد المجيد إبراهيم، مروان. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000. ص. 165.

✓ المحور الرابع : تحت عنوان "كفاءة المرأة العاملة في المكتبات الجامعية"، وضم 08

أسئلة مرقمة من 19 إلى 26.

✓ المحور الخامس: بعنوان "تأثير العوامل على القرارات والسياسات"، حيث ضم 06 أسئلة

مرقمة من 27 إلى 32.

وبعد إنجاز وتنظيم أسئلة الاستمارة ومحاورها تم عرضها على..... بهدف تحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها ومدى مطابقتها لأهداف وأسئلة الدراسة. وكذا مطابقة أسئلتها للشروط المنهجية وقد تم أخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار لتصميم استمارة نهائية في شكلها الإجمالي تضم 32 سؤالاً.

### 5.1. التعريف بمكان الدراسة:

إن جامعة تبسة تقع في ولاية تبسة- على طريق قسنطينة، غرب المدينة بحوالي 08 كلم<sup>2</sup> وعلى بعد 10 كلم<sup>2</sup> من مدينة تبسة التاريخية، حيث فتحت أبوابها خلال السنة الجامعية (1985-1986) وكانت عبارة عن معاهد وطنية للتعليم العالي للمناجم والهندسة المدنية وعلوم الأرض وامتد وجودها إلى سنة 1988م. تم تحويل هذه المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 المؤرخ ب 07 جويلية 1992 وشهد المركز توسعات كبيرة على مستوى الهياكل وكذلك التأطير وإعداد الطلبة المتزايد تمت ترقيته إلى جامعة بكلياتها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-09 المؤرخ في 28 محرم عام 1430 الموافق ل04جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة تبسة.

وتتكون من 06 كليات وهي:

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ كلية العلوم الطبيعية والحياة.

✓ كلية العلوم التجارية والاقتصادية.

ومن هذه الكليات تخصصات متفرقة.

أ. التعريف بالمكتبة المركزية:

تعتبر المكتبة المركزية هيكلًا هامًا من هياكل الجامعة، كما تعد المحور الرئيسي لمعالجة البحث العلمي، تم تدشينها رسميًا خلال السنة الجامعية 2010/2009. تحتوي على ثلاث طوابق:

✓ طابق أرضي به شبك الاستقبال، إدارة المكتبة، المخزن، قاعة الاجتماعات، قاعة إعاره خارجية.

✓ طابق أول به قاعة الدوريات والرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، قاعة للمطالعة الحرة.

✓ طابق ثانٍ أستغل لمكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا وأرشيف الجامعة بصفة مؤقتة.

ب. مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

بدأت ممارسة مهامها كمكتبة كلية متخصصة في الحقوق والعلوم السياسية بدأ من أكتوبر

2009، تتشكل المكتبة من طابقين:

✓ طابق أرضي يوجد به:

- شبك الإعارة الداخلية للحقوق وشبكات الإعارة الداخلية للعلوم السياسية.

- مصلحة الدوريات وتحوي (المجلات، أطروحات ماجستير ودكتوراه، مذكرات ليسانس)

✓ الطابق الثاني: يوجد به

- شبك الإعارة الداخلية للحقوق، وشبكات الإعارة الداخلية للعلوم السياسية، قاعة المطالعة

الخاصة بالطلبة، المخزن رقم 02

ج. التعريف بمكتبة كلية الآداب واللغات الأجنبية:

تقع المكتبة في الطابق الأول قبل مكتبة الحقوق والعلوم السياسية ومساحتها تسمح لطلبة الأدب بالمطالعة في جو دون أي عوائق.

كلية الآداب واللغات تتكون من ثلاث طوابق:

✓ **الطابق الأرضي:** يحتوي على شبك الإعارة الخارجية للأدب العربي وقاعة مطالعة للأساتذة.

✓ **الطابق الثاني:** يحتوي على شبك الإعارة الداخلية ومكتب مسؤول المكتبة وقاعة مطالعة للطلبة وقاعة للفهرسة والتصنيف.

د. التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

تقع مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خارج الكلية حيث تتوسط كل من كلية العلوم الطبيعية والحياة وبيت الشباب، حيث تم الانتقال إلى المقر الجديد في الأشهر الأخيرة منذ سنة 2016.

وهو مبنى تابع لوزارة الثقافة استخدمته جامعة العربي التبسي بداية من العام الدراسي 2017/2016 لضيق المبنى القديم وعدم استيعابه للعدد المتزايد للمستفيدين.

وتتكون المكتبة من:

✓ بنك الإعارة الخارجية.

✓ قاعة مخصصة لأطروحات والمذكرات.

✓ بنك الإعارة الداخلية للعلوم الاجتماعية.

✓ بنك الإعارة الداخلية للعلوم الإنسانية.

✓ قاعة المطالعة لقسم العلوم الإنسانية.

✓ إدارة المكتبة، وتتكون من:

- مكتب رئيس مصلحة البحث والتوجيه الببليوغرافية.

- مكتب رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

#### هـ. مكتبة كلية العلوم الطبيعية:

فتحت مكتبة العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة أبوابا للإعارة، التاريخ الموافق لنوفمبر

2008، وقد قسم مبنى المكتبة الجامعية للعلوم الدقيقة وعلوم الطبيعية والحياة، تقع هذه المكتبة

بجانب بيت الشباب، تتربع مساحة المكتبة على 1580م<sup>2</sup> تحتوي على ثلاث طوابق للمطالعة.

#### ✓ الطابق الأرضي:

قاعة خاصة بالإعارة الخارجية ذات الاختصاصات التالية:

- العلوم الطبيعية والحياة

- علوم الأرض والكون والتهيئة العمرانية

- رياضيات وإعلام ألي

#### ✓ الطابق الأول:

قاعة خاصة بالإعارة الداخلية طاقة استيعابها 128 مقعد خاص بالعلوم الطبيعية والحياة، و68

مقعد خاص بعلوم الأرض والكون والتهيئة العمرانية، وقاعة المذكرات والخرائط تحوي على 40

مقعد، بالإضافة إلى قاعة المطالعة الحرة رياضيات وإعلام ألي بها 40 مقعدا.

#### ✓ الطابق الثاني:

به قاعتين: قاعة خاصة بالمطالعة الحرة بها 40 مقعد، وقاعة المصادر والمراجع بها 40 مقعدا.

#### ✓ الطابق الثالث:

وبه خمس مكاتب وقاعتين:

- مكتب المحافظ.

- مكتب الفهرسة والتصنيف.

- مكتب الجرد.

- مكتب التجليد.

- مكتب تنمية المقتنيات والمجموعات.

وفيما يخص القاعات لدينا: قاعة الأنترنت طاقة استيعابها 30 طالب و25 أستاذ وقاعة

المحاضرات تستوعب 100 مقعد.

- مكتب مكلف بمصلحة التوجيه.

و. مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

تم تدشين مكتبة هذه الكلية يوم 10 جويلية 2012 بعد أن كانت تابعة للمكتبة المركزية

بجامعة الشيخ العربي التبسي، تعد هذه المكتبة صرحا بيداغوجي بطاقة استيعاب 560 مقعد

بيداغوجي، وتعتبر الفضاء العلمي الذي تلتقي فيه جميع العلوم.

تتكون مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من:

✓ الطابق الأرضي: ويتكون من جناح الإعارة، مكتب الأساتذة

✓ الطابق الأول: ويتكون من جناح الإعارة الداخلية قسم العلوم التجارية

✓ الطابق الثاني: ويتكون من جناح الإعارة الداخلية لقسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

✓ الطابق الثالث: ويتكون من جناح خاص بالمذكرات والقواميس والمجلات والجرائد

الرسمية.

2. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.2. توزيع الاستمارات:

عدد الاستمارات	
70	عدد الاستمارات الموزعة
70	عدد الاستمارات المسترجعة
00	عدد الاستمارات الضائعة
00	عدد الاستمارات الفارغة
%100	النسبة المئوية

جدول رقم (02) يمثل توزيع الاستمارات على العلامات بمكتبات جامعة تبسة

2.2. تحليل البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من البيانات الشخصية للمبحوثين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ ينذر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجهة له.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضمن 05 أسئلة تتعلق بالتخصص، الحالة العائلية، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة.

1/ يبين البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة		
النسبة %	التكرار	التخصص
61.42	43	علم المكتبات
17.14	12	تقني سامي
21.42	15	تخصصات أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (03): توزيع العلامات حسب التخصص



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.42% من العاملات بمكتبات جامعة تبسة يحملن تخصص علم المكتبات، وهذا راجع إلى أن هذه الكليات حريصة دائما على توظيف مختصين في هذا المجال من أجل استغلال الكفاءات في تحسين وترقية الخدمات المكتبية، وكذا تلبية احتياجات المستفيدين. في حين أن نسبة 21.42% من العاملات اللاتي يحملن تخصصات مختلفة ( أدب عربي، حقوق، علم الاجتماع، إعلام ألي..... إلخ ) . وربما يرجع ذلك الى طبيعة المكتبة وروادها التي قد لا يحتاج من لديه مثل هذه التخصصات لأن أعماله تسير من طرف تخصص علم المكتبات، في حين أن نسبة 17.14% من العاملات اللاتي يحملن تخصص تقني سامي.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
37.14	26	عزباء
62.85	44	متزوجة
00	00	مطلقة
00	00	أرملة
100	70	المجموع

الجدول رقم (04): توزيع العاملات حسب الحالة العائلية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 04 أن أغلب العاملات بمكتبات جامعة تبسة متزوجات حيث قدرت النسبة ب 62.85%، وهذا راجع إلى قناعتها الشخصية كما أن يمكنها الجمع بين المسؤولية العائلية ومسؤولية العمل الوظيفي، في حين أن نسبة العازبات قدرت ب 37.14% وربما هذا راجع إلى أن العمل يعتبر من أولوياتهن الشخصية في الحياة، في أن نسبة العاملات المطلقات والأرامل منعدمة تماما.

## الفصل التطبيقي

النسبة %	التكرار	الخبرة
28.57	20	أقل من 5 سنوات
38.57	27	من 5-10 سنوات
18.57	13	من 10-15 سنوات
14.28	10	أكثر من 15 سنة
100	70	المجموع

**الجدول رقم (05):** يمثل توزيع العاملات حسب الخبرة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة 38.57% من العاملات اللاتي تتراوح مدة عملهن بين 5-10 سنوات، وهذا ما قد يزيد دعم وعطاء أكثر للمكتبة من خلال خلق محيط داخلي للتشاور وتقديم الأفضل، في حين أن نسبة 28.57% من العاملات اللاتي تتراوح مدة عملهن أقل من 5 سنوات، الأمر الذي يجعل العاملات يدركن تماما ما مكلفن به من واجبات ولديهن حقوق وبالتالي تكون نسبة هذه الفئة متوسطة مقارنة بالنسب الأخرى. أما بالنسبة للعاملات اللاتي كانت مدة عملهن من 10-15 سنة فقدرت بنسبة 18.57% وهذا ما قد يتطلب من الإدارة الاهتمام أكثر بهذه الفئة إذ أنها ذات خبرة وكفاءة عالية تساعد في تحقيق الأفضل وتقديم الاحتياجات المكتبية الضرورية، في حين تكون نسبة 14.28% من العاملات اللاتي مدة عملهن أكثر من 15 سنة وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بمدة عملهن نظرا للأقدمية والخبرة في العمل المكتبي ومزاولتهن لهذه المهنة المكتبية طيلة 15 سنة.

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
24.28	17	ثانوي
75.71	53	جامعي
100	70	المجموع

**الجدول رقم (06):** توزيع العاملات حسب المستوى الدراسي

## الفصل التطبيقي

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الخدمات المكتبية، حيث يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75.71% من العاملات بمكتبات جامعة تبسة ذات مستوى عال باعتبارها تتكون من أساتذة، باحثين وطلبة دراسات عليا. الأمر الذي يتطلب توفير مستوى علمي عالي للتعامل مع هذه الفئة، في حين أن نسبة 24.28% من العاملات لديهن مستوى ثانوي، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن التوظيف سابقا كان يحتاج إلى مثل هذه الشهادات. لتتقدم تماما مستوى ابتدائي ومتوسط وهذا راجع إلى ان المكتبة لا تحتاج إلى مثل هذه الفئة.

النسبة %	التكرار	الرتبة
4.28	03	مدير
00	00	محافظ
35.71	25	ملحق مستوى أول
7.14	05	ملحق مستوى ثاني
28.57	20	مساعد عون تقني
24.28	17	أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (07): توزيع العاملات حسب الرتبة

يتبين من خلال الجدول رقم 07 أن رتبة ملحق مستوى أول هن أكثر العاملات المتواجدات في مكتبات جامعة تبسة حيث قدرت النسبة ب 35.71% وهي أعلى نسبة في الجدول، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب عدد كبير لإنجاز المهام المكتبية المختلفة، كما يلاحظ أن نسبة مساعد عون تقني قد بلغت 28.57% نظرا لمكانتها الوظيفية في المكتبة، في حين أن نسبة 24.28% من العاملات لديهن رتب أخرى نظرا لعمليات التسيير المختلف، أما المراتب الأخيرة فهي لكل من ملحق مستوى ثاني ومدير نظرا لكون هذه المناصب محدودة في المكتبة والتي تتولى عملية تنظيم العمل.

وبلاحظ من خلال الجدول أن انعدام رتبة محافظ نظرا لعدم وجود امرأة عاملة في مثل هذه

المناصب في مكنتبات جامعة تبسة.

## 2 2 تحليل محاور الاستبيان:

### المحور الأول:

تختار المرأة العاملة بمكنتبات جامعة العربي التبسي طريقة تنفيذ مهام عملها.

س 01: هل تجد أن دورك الحالي فعال في المكتبة؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
91.41	64	نعم
8.57	06	لا
100	70	المجموع

الجدول رقم (08): يمثل الدور الفعال للمرأة العاملة بمكنتبات جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 91.41% من العاملات بمكنتبات جامعة

تبسة يجدن أن دورهن الحالي فعال، وربما يرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي تلقتته المرأة في

مثل هذه المؤسسات ليكون لها القدرة على التسيير وتقديم أفضل الخدمات من أجل الوصول إلى

الأهداف المنوطة لها. في حين نجد أن نسبة 8.57% من العاملات لا تجد دورها فعال في

المكتبة، ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة الخبرة خاصة في مناصب قيادية أو عدم التخصص في

المجال.

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك من خلال:		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
12.85	09	لدي مسؤوليات أكبر
65.71	46	الكفاءة في العمل
12.85	09	أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (09): يتعلق بالإجابات التي تدل على دور المرأة في مكنتبات جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة 65.71% من العاملات تجدن أن دورهن فعال في مكاتب جامعة تبسة يعود بالدرجة الأولى للكفاءة في العمل، وربما ذلك راجع للقدرات التي تكتسبها المرأة وتمكنها من تلبية جميع احتياجات المستفيدين، في حين أن نفس النسبة 12.85% أكدت على أن لديهن مسؤوليات أكبر والمعاملة باحترام التي يتلقونها من طرف المستفيدين وكذا من ذوي الاختصاص، وهذه كانت من بين الآراء المختلفة، و ربما راجع ذلك إلى الأقدمية في العمل والتي اكتسبن منها الخبرة التي تتناسب مع متطلبات العمل واحتياجاته.

س 02/ هل تشعرين بالاستقرار والأمان الوظيفي أثناء أدائك لمهامك؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
80	56	نعم
19.99	14	لا
100	70	المجموع

الجدول رقم (10): الاستقرار والأمان لدى المرأة بمكاتب جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 80% من العاملات بمكاتب جامعة تبسة يشعرن بالاستقرار والأمان الوظيفي أثناء أدائهن لمهامهن، وقد يعود السبب في ذلك إلى تيقن المرأة أن عملها في المكتبة ملائم لطبيعتها وكذا توفر روح العمل والمبادرة وإبراز مدى فعاليتها والتزاماتها. في حين أن نسبة 19.99% من العاملات أقررن بأنهن لا يشعرن بالاستقرار والأمان الوظيفي أثناء أدائهن لمهامهن وربما يرجع السبب في ذلك إلى الضغوط التي يتعرضن لها من طرف الإدارة.

إذا كانت الإجابة بلا إلى ماذا يرجع ذلك:		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
5.71	04	عدم وضوح المسؤوليات
5.71	04	عدم استقرار الإدارة العليا
8.57	06	غياب طرق التقييم الفعال للموظفات
00	00	أخرى
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (11): يتعلق بالإجابات التي تدل على عدم الاستقرار والأمان للمرأة العاملة بمكتبات جامعة تبسة

من خلال الجدول رقم 11 يتبين لنا أن نسبة 8.57% بأن السبب في عدم شعورهن بالأمان والاستقرار الوظيفي أثناء أدائهن لمهامهن يعود بالدرجة الأولى إلى غياب طرق التقييم الفعال للموظفات، وربما هذا يرجع ذلك لعدم التثبيت في المنصب وكذا التمييز بين الموظفات داخل بيئة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الشعور والاستقرار. في حين نجد نفس النسبة 5.71% ترجع لعدم وضوح المسؤوليات وكذلك عدم استقرار الإدارة العليا، وربما ذلك راجع لانعدام الثقة بين العاملات والرئيس وهذا ما يجعلهن لا يشعرن بالأمان.

س03/ هل أنت راضية عن العمل الذي تقومين به؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
78.57	55	راضية وتودين الاستمرار
18.57	13	غير راضية ولكنني تعودت
2.85	02	غير راضية وأود المغادرة
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (12): رضا المرأة عن العمل في مكتبات جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 78.57% من العاملات راضية عن العمل وتود الاستمرار، وربما ذلك راجع إلى ملائمة العمل المكتبي للمرأة خاصة بما يتعلق بكونها امرأة لا يناسبها العمل في مختلف المصالح الأخرى، وذلك طبعاً حفاظاً على مكانتها وكرامتها. في حين أن نسبة 18.57% من العاملات غير راضية ولكنها متعودة وسبب ذلك قلة الوظائف

واحتياجها لها، ورغم عدم ملائمة ظروف العمل وضغوط المشرف لم تدفع للتفكير في مغادرة المكتبة وهذا بسبب الأقدمية خاصة اللواتي لديهن الخبرة.

أما الفئة والتي كانت نسبتها ضئيلة وقدرت بنسبة 2.85% غير راضية وتود المغادرة وربما يرجع ذلك إلى عدم قناعتها الشخصية بهذا العمل إذ لم يجدن بديل وبالتالي صعوبة العمل المكتبي.

س04/ هل لك الحرية في اختيار مهامك المكتبية؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
21.42	15	دائماً
64.28	45	أحياناً
14.28	10	نادراً
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (13): حرية اختيار المرأة لمهامها المكتبية بجامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 13 أن العاملات اللاتي يمتلكن حرية اختيار مهامهن المكتبية أحياناً بنسبة 64.28% نظراً لطبيعة أعمالهن وهذا راجع لطبيعة المنصب الذي تشغله وكذا الأعمال التي تمارسها في بيئة عملها. أما نسبة العاملات اللاتي يمتلكن حرية اختيارهن لمهامهن دائماً فقدرت نسبتهم بـ 21.42% وهذا راجع للخبرة والمهارة الذاتية التي تمتلكها ومنصب عملها. في حين نجد أن نسبة 14.28% نادراً ما يخترن مهامهن المكتبية.

س05/ هل لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المهام المكتبية؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
51.41	36	نعم
48.57	34	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (14): صلاحيات المرأة في اتخاذ القرارات بمكاتب جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 51.91% من العاملات لديهن الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات في المهام المكتبية، وربما يرجع ذلك إلى تنمية القدرات الفردية ومنح العاملات الشعور بالأهمية وتحمل المسؤولية حيث تكون لدى العاملات صلاحيات لمواجهة المشاكل عند حدوثها. في حين أن نسبة 48.57% من العاملات ليس لديهن الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المهام المكتبية وربما راجع ذلك لكثرة التغيب وعدم الالتزام وكذا الجو الداخلي الذي لا يسمح بإبراز القدرات وبالتالي غياب الصلاحيات لديها.

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يرجع ذلك		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
24.28	17	ثقة إدارة المكتبة بقدرات العاملات
22.85	16	تشجيع العاملات على استغلال مهاراتهم
4.28	03	أخرى
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (15): يتعلق بإجابات صلاحيات المرأة في اتخاذ القرارات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة 24.28% من العاملات اللواتي لديهن الصلاحيات في اتخاذ القرارات في المهام المكتبية ترجع بالدرجة الأولى إلى ثقة الإدارة بقدرات العاملات وذلك راجع لقدراتهن العقلية والإدارية إضافة لإعطائهن الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 22.85% من العاملات لديهن صلاحيات لاتخاذ القرارات في المهام المكتبية إذ يرجع ذلك توفير أجواء عمل مشتركة عن طريق خلق مبادرات وتشجيعها من



طرف الزملاء. في حين نجد هناك آراء مختلفة وقدرت بنسبة 4.28% والمتمثلة في بذل الجهد لتقديم أفضل الخدمات وكذا الاعتراف بقدراتهن وخبرتهن.

س06/ على ماذا تعتمد أكثر في اتخاذ القرارات؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38.57	27	الرؤية والخبرة الشخصية
15.71	11	البحث والتفكير
41.42	29	القوانين والصلاحيات
4.28	03	أخرى
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (16): توزيع العوامل حسب اعتمادهن في اتخاذ القرارات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 41.42% من العوامل اللاتي يعتمدن أكثر في اتخاذ القرارات على القوانين والصلاحيات، وربما راجع ذلك إلى صرامة الإدارة في تطبيق قوانينها وكذا دقة ومصداقية هذه القوانين والصلاحيات المحددة وفق النظام الداخلي للمكتبة. في حين أن نسبة 38.57% من العوامل يعتمدن أكثر على الرؤية والخبرة الشخصية وربما هذا راجع للأقدمية في العمل والمؤهلات التي تمتلكها أما نسبة 15.71% من العوامل اللاتي يعتمدن في اتخاذ القرارات على البحث والتفكير، وهذا راجع إلى قناعتهم بالقرارات التي يتخذونها وأرائيهن الشخصية. في حين نجد أن نسبة 4.28% من العوامل يعتمدن في اتخاذ القرارات على آراء مختلفة والمتمثلة في ما يخدم مصلحة وخدمات المكتبة، وكذا الفطنة والذكاء والتدبر قبل اتخاذ أي قرار.

س 07/ إذا أتيحت لك الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة هل تعملين على تنفيذها؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
8.57	06	بنفسك
45.71	32	مشاركة زملاء العمل
41.42	29	استشارة المدير
4.28	03	أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (17): مشاركة العاملات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 17 أن إتاحة الفرصة للعاملات لاتخاذ القرار يعملن على تنفيذها بمشاركة زملاء العمل والتي قدرت بنسبة 45.71%، وهذا راجع إلى اختيار أفضل الطرق والأساليب لتحقيق المهام والأنشطة المختلفة، الأمر الذي يحتاج إلى تنسيق جهود العاملات أو استشارة دوافعهن وتحفيزهن على الأداء الجيد أو حل المشكلات، في حين أن استشارة المدير كانت بنسبة 41.42% وربما راجع ذلك إلى قدرته على التفكير المنطقي والمبدع والذي يعتمد على التفكير الابتكاري، ويرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على الاختيار الأمثل للقرارات التي تخدم المكتبة. في حين أن هناك من تتخذن القرار بنفسها، حيث قدرت بنسبة 8.57% وربما راجع ذلك إلى الروح المعنوية من أجل السعي لتحقيق حاجاتهن ورغباتهن الشخصية، فدورهن لا يقتصر على الخضوع والطاعة للأوامر فقط والتي تصدرها المستويات العليا بل يساهمن كذلك ويشاركن في صنع القرارات. في حين أن نسبة 4.28% والمتمثلة في إجابات مختلفة والتي كانت على التالي: الاجتماعات والاتفاق بين الزميلات أفضل وكذا حسب القرار.

س08/ هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
85.07	60	نعم
14.28	10	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (18): مدى توافق العمل مع المؤهلات العلمية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 85.07% من العائلات بمكتبات جامعة تبسة أن أغلب إجاباتهم كانت بنعم أي أن العمل الذي يقمن به يتناسب مع مؤهلاتهن العلمية، وهذا راجع إلى الشهادات العلمية التي يمتلكنها، وكذلك مهارة وقدرة العائلات التي تتطابق مع متطلبات واحتياجات العمل. وكذا ما تلقوه من نظري يتوافق مع عملهن الحالي. في حين أننا نجد بعض العائلات كانت إجابتهن بلا والتي قدرت 14.28% وربما هذا راجع إلى عدم توافق ما درسه سابقا مقارنة بما يقومون به حاليا.

- إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يرجع إلى:		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
42.85	30	اكتساب الخبرة
7.14	05	المكافأة والتحفيزات
35.71	25	الاختصاص
<b>85.07</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (19): يتعلق بإجابات توافق العمل مع المؤهلات العلمية

يتبين لنا من خلا الجدول رقم 19 أن نسبة 42.85% من العائلات اللاتي يرون أن عملهن يتوافق مع مؤهلاتهن العلمية، ويرجع ذلك لاكتساب الخبرة أي الأقدمية، في حين أن نسبة 35.71% يرون بأن هناك توافق بين المنصب والتخصص، بينما تمثل نسبة 7.14% من العائلات اللاتي يعتبرن أن المكافآت والتحفيزات المقدمة لهن من طرف الإدارة تخلق لهن جو الإبداع لتحقيق أهدافهن.

س 09/ ماهي أهمية العمل كامرأة عاملة بالمكتبة؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38.57	27	تطوير الشخصية وتحقيق الذات عن طريق نتاج العمل
28.57	20	تكوين رؤية ومخطط واضح للمستقبل
27.14	19	معرفة الذات وإدراك القدرات
5.71	04	أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (20): توزيع العلامات حسب أهمية العمل في مكتبات جامعة تبسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 20 أن نسبة 38.57% يدركن أهمية العمل في المكتبة الجامعية بنسبة هو تطوير الشخصية وتحقيق الذات عن طريق نتاج العمل، كون المرأة تحتاج إلى ثقافة من أجل إثبات شخصيتها ومكانتها في المجتمع، بينما تمثل نسبة 28.57% من أن أهمية العمل تكمن في تكوين رؤية وخطط واضحة للمستقبل، وربما راجع إلى تغيير طبيعة معيشتها وكذا التواصل والاختلاط أكثر بالمجتمع من أجل اكتساب معارف ووضع خطط من أجل تحقيق مبادئها وتحقيق ذاتها مستقبلا. في حين أن نسبة 27.14% تمثل أهمية العمل لديهن في معرفة الذات وإدراك القدرات وهذا راجع إلى أن المرأة تتجه إلى مثل هذه الميادين لتثبت ذاتها عن طريق ما تقدمه من خبرات تساهم في تطوير الخدمات المكتبية. وكذا من أجل القضاء على التهميش الموجه لعملها، بينما تمثل نسبة 5.71% من العلامات اللاتي إجابتهن مختلفة من بينها استثمار كل القدرات والمؤهلات في عمل مفيد، وكذا معرفة الأفاق والتفطن.

س 10/ هل تشعرين بأن عملك يستحق جهدا ووقتا لإنجازه؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84.27	59	نعم
15.71	11	لا
100	70	المجموع

الجدول رقم (21): شعور المرأة بأن عملها يستحق جهدا ووقتا

## الفصل التقييمي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 21 أن نسبة 84.27% يشعرون بأن عملهم يستحق جهدا ووقتا لإنجازه وقد يعود السبب في ذلك لكثرة طلبات المستفيدين المتكررة وتعدد احتياجاتهم لتحقيق أهداف المكتبة. في حين أن نسبة 15.71% من العاملين اللاتي يرون بأن عملهم لا يستحق جهدا ووقتا وذلك لوجود فترات للراحة أثناء العمل.

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك راجع إلى:		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
28.57	20	خلق الشعور بالهدف المراد
51.42	36	قيمة العمل والأنشطة
4.28	03	أخرى
<b>84.27</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (22): يمثل عدد الإجابات بنعم

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 51.42% تمثل إجابات العاملين في أن عملهم يستحق جهدا ووقتا من خلال قيمة الأعمال والأنشطة وربما يرجع ذلك إلى الأنشطة المفروضة من طرف الإدارة عليهن، في حين أن الإجابات التي تتمثل في خلق الشعور المراد قدرت بنسبة 28.57% وذلك لقيمة المهمة لمثل هذا العمل، بينما تمثل نسبة 4.28% من الإجابات المختلفة والتي تمحورت حول مردود العمل من خلال تلبية احتياجات المستفيدين، وكذا أعباء وصعوبة الخدمات المكتبية.

س 11/ كيف تقيم خبرتك في مجال عملك؟		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
80	56	كافية لتحسين الأداء
20	14	غير كافية
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (23): يمثل تقييم الخبرة لدى العاملين

## الفصل التطبيقي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 23 أن نسبة 80% من العائلات اللاتي يقيمن خبرتهن في مجال عملهن على أنها كافية لتحسين الأداء، وذلك لأن لديهن القدرة والخبرة الكافية بالإضافة إلى الشهادات العلمية التي يحملنها. في حين أن نسبة 20% والمتمثلة في عدد العائلات اللاتي يرون بأن خبرتهن غير كافية وذلك لحداثة توظيفهن.

س12/ ماهي فائدة العمل الذي تقومين به؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
22.85	16	تحقيق الأهداف المنوطة لها
57.14	40	تلبية احتياجات المستفيدين
20	14	تلبية مكاسب شخصية
100	70	المجموع

الجدول رقم (24): يمثل فائدة العمل للعائلات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 24 أن نسبة 57.14% اللاتي كانت آرائهن حول فائدة العمل هو تلبية احتياجات المستفيدين فهذه الفئة تسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف المرجوة لهذا الاهتمام بالمستفيدين كان الأمر الأساسي لهذه الفئة. في حين نجد نسبة 22.85% تمثل إجابة بعض العائلات والمتمثلة في تحقيق الأهداف المنوطة لها وذلك لسعيهم حول تنفيذ الأعمال الموجهة لهن. بينما تمثل نسبة 20% في تحقيق مكاسب شخصية لتلبية احتياجات العائلة من ناحية والاحتياجات المهنية من ناحية أخرى.

س13/ ماهي الصعوبات التي تتلقونها أثناء العمل؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
42.85	30	التوثيق المكتبي
30	21	الإعارة
27.14	19	أخرى
100	70	المجموع

الجدول رقم (25): يمثل صعوبات العمل للعائلات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 25 أن معظم العلامات لديهم صعوبة في التوثيق المكتبي وهذا ما أكدته النسبة 42.85%، وربما هذا راجع إلى عدم التغطية الشاملة لجميع الإنتاج الفكري المتواجد بالمكتبة. فالتوثيق يتميز بالعمق أي أنه يحتاج إلى أخصائي يكون ملماً ومحللاً، وكذا قدرته على ربط المعلومات مع بعضها البعض ومن ثمة تصنيفها وتخزينها بسهولة استرجاعها. في حين أن البعض الآخر كانت إجابتهن حول خدمة الإعارة والتي قدرت بنسبة 30% وهذا لعدم وجود الدقة في التصنيف لبعض المواد المكتبية لكثرة المترددين، وكذلك التشويش والفوضى. في حين نجد نسبة 27.14% من الآراء المختلفة والتي تمثلت كالتالي عدم توفر شبكة الأنترنت والتي تعتبر من أساسيات الفهرسة والتصنيف بهدف تلبية احتياجات المستفيدين في أقل وقت وجهد.

س14/ برأيك ماذا تحقق الكفاءة؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
17.14	12	تحقيق الكفاءة والفعالية
28.57	20	تحسين كمي ونوعي في الخدمات المكتبية المقدمة
17.14	12	توفير الكثير من الجهد والتكاليف المبذولة في ممارسة وظيفة الرقابة
37.14	26	الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال
100	70	المجموع

الجدول رقم (26): يمثل آراء العلامات حول الكفاءة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 26 أن نسبة 37.14% من العلامات اللاتي يرون بأن الكفاءة تتحقق إلا بالاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال. وذلك لاعتمادهن على برامج وخطط لتعزيز مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بالإضافة إلى ذلك أن هناك أولويات في العمل وهو ترتيبها حسب الأهمية وتوزيع الوقت بين الأنشطة الأساسية المهمة والأقل أهمية. وكذا وجود خريطة تنظيمية. في حين نجد نسبة 28.57% من العلامات يرون بأن تحقيق الكفاءة من خلال تحسين كمي ونوعي في الخدمات المكتبية المقدمة، فكلما كانت هذه الأخيرة في تحسن كلما حققت المكتبة هدفها. بينما كانت نفس النسبة 17.14% والمتمثلة في إجابتهن على

أن الكفاءة تتحقق إلا ب توفير الفعالية والكثير من الجهد والتكاليف لممارسة وظيفة الرقابة وهذا لتأمين الموارد المتاحة.

س15/ ماهي الصفات التي تجعلك قادرة على تقديم الخدمات للجمهور المستفيد؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
15.71	11	لدي إطلاع واسع في الأمور الثقافية والنفسية
30	21	لدي إلمام بجميع محتويات المكتبة ومصادرهما
20	14	المرونة في إنجاز الأعمال
34.28	24	اكتساب ثقة القارئ
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (27): يمثل أهم الصفات المتوفرة في العاملات بالمكتبات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 27 أن نسبة 34.28% من اللاتي لديهن صفة اكتساب ثقة القارئ وهذا راجع لتميزهن بحكمتهن القادرة على اجتذاب الرواد، وكذلك وجود تواصل بين المستفيد والمكتبية. في حين نجد نسبة 30% تمثل من لديهن إلمام بجميع محتويات المكتبة ومصادرهما وربما هذا راجع إلى امتلاكهن المعلومات الكافية عن المكتبة ودليل هذا الأقدمية والخبرة. في حين نجد أن نسبة 20% من لديهن مرونة في إنجاز العمل وذلك لوعيهن للوظيفة. بينما نجد نسبة 15.71% من لديهن إطلاع واسع في الأمور الثقافية والفنية.

س16/ هل تتلقون دورات تدريبية؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
45.07	32	نعم
54.28	38	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (28): يمثل إجابات العاملات حول الدورات التدريبية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 28 أن نسبة 54.28% من العاملات بالمكتبة لم يتلقون دورات، في حين أن نسبة 45.07% أكد أن هناك دورات تدريبية داخل مكان العمل.



إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يرجع إلى:		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
4.28	03	ندوات
4.28	03	مؤتمرات
37.14	26	التكوين أثناء العمل
<b>45.07</b>	<b>32</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (29): يمثل الإجابات بنعم الدورات التدريبية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 29 أن نسبة 37.14% من العائلات ترى أن تلقيهن للدورات التدريبية أثناء العمل، وهذا لاهتمام الإدارة بموردها البشري وحرصها على تحسين الأداء. في حين نجد نفس النسبة 4.28% أكدن على تلقيهن الدورات التدريبية عن طريق الندوات والمؤتمرات وذلك لتوفير الإدارة مثل هذه المحاضرات من أجل التوعية.

س17/ هل تعتقد بأن هذه الدورات التكوينية تمت الاستفادة منها بشكل جيد؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
45.71	32	نعم
54.28	38	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (30): يمثل مدى استفادة العائلات من الدورات التكوينية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 30 مدى استفادة العائلات بمكتبات جامعة تبسة من الدورات التكوينية محل العمل، حيث أكدت نسبة 54.28% من مجتمع الدراسة أنها لم تستفد من الدورات التكوينية بشكل ملائم، ولهذا فإن عدم الاعتماد على التكوين الفعال المستمر وقد ينعكس على الأداء الوظيفي والدور الذي يقدمونه. في حين أن نسبة 45.71% من العائلات قد استفدن من دورات تكوينية وربما يعود السبب في ذلك أنها هذه الدورات لها علاقة متكاملة الذي قد تشغله هذه العائلات.

## الفصل التطبيقي

إذا كانت الإجابة بلا:		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
37.14	26	الفترة التدريبية غير كافية
17.14	12	برامج التدريب ليس لها علاقة بعملك
<b>54.28</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (31): يمثل إجابة العاملات اللاتي لم يستفدن من الدورات التكوينية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 31 أن نسبة 37.14% من العاملات أقرت بأن الفترة التدريبية غير كافية، مما يؤدي إلى تراجع فعالية وكفاءة المرأة العاملة وكذا عدم تكافؤ فرص تمكينها. في حين أن نسبة 17.14% من مجتمع الدراسة أقرت بأن برامج التدريب ليس لها علاقة بعملها أي مجال تخصصها. الأمر الذي قد يكون سببا في عدم إظهار إمكانات المرأة في نطاق عملها.

س 18/ كيف كان تأثير ذلك على أدائك المهني؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
57.14	40	التحكم أكثر في العملية الوظيفية
40	28	إيجاد حلول للمشاكل المهنية التي أتعرض لها
2.85	02	أخرى
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (32): يمثل تأثير الدورات التكوينية على أداء العاملات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 32 أن نسبة 57.14% ترى كيفية تأثير ذلك على الأداء يعود بالدرجة الأولى للتحكم أكثر في العملية الوظيفية، وذلك راجع إلى إدراكهن بأهمية العمل في تطوير المكتبات وتحقيق الأهداف، في حين أن نسبة 40% ترى مدى تأثير الدورات التكوينية على أدائهن المهني وذلك من خلال إيجاد حلول للمشاكل المهنية التي تتعرض لها. في حين أن نسبة 2.85% والتي تمثل آراء مختلفة وهي كالتالي تطوير ومواكبة التكنولوجيا في تحسين الخدمات المكتبية المقدمة، وكذا الوقت المناسب والمساعد في أداء الوظيفة.

س 24/ هل يخضع عملك للمراقبة؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
78.56	55	نعم
21.42	15	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (33): يمثل إجابات العاملات حول المراقبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 33 أن نسبة 78.56% من العاملات اللاتي يرون بأن عملهن يخضع للمراقبة، وذلك راجع إلى الصرامة من طرف الإدارة على تطبيق أهداف المكتبة. في حين أن نسبة 21.42% لا يخضع عملهن للمراقبة، وهذا راجع إلى الخبرة والأقدمية في العمل وثقة الإدارة الكاملة في إنجازاتهن.

إذا كانت الإجابة بنعم:		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
5.71	04	قبليّة
48.57	34	أثناء العمل
24.28	17	بعديّة
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (34): يمثل مراحل مراقبة عمل العاملات

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 34 أن نسبة 48.57% من العاملات يؤكدن بأن عملهن يخضع للمراقبة أثناء العمل ربما هذا راجع إلى اهتمام الإدارة بأهمية العمل وتفانيهم فيه. في حين أن نسبة 24.28% تكون المراقبة بعديّة. وكذلك نسبة 5.71% قبليّة ربما راجع ذلك إلى تبادل الآراء من أجل التحقيق الأفضل.

س 25/ ماهي المؤهلات المهنية التي تكتسبونها؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
27.14	19	القدرة على الإشراف ووضع الخطط
50	35	القدرة على أداء الأعمال باستمرار
22.85	16	الاطلاع على الوظائف والأنظمة المعتمدة من طرف المكتبة
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (35): توزيع العلامات حسب المؤهلات المهنية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 35 أن نسبة 50% من العلامات صرحت بأن لهن القدرة على أداء الأعمال باستمرار وذلك راجع إلى كون المرأة العاملة مسؤولة عن أعمالها وكذلك الانضباط في أوقات العمل. في حين أن نسبة 27.14% من العلامات صرحت بأن المؤهلات المهنية التي يكتسبونها تتمثل في القدرة على الإشراف ووضع الخطط، وهذا راجع إلى تمكن المرأة من إضافة توقعات مستقبلية في خدمة أهداف المكتبة. بينما نجد نسبة 22.85% يمتلكن مؤهلات تمكنهن من الاطلاع على الوظائف والأنظمة المعتمدة من طرف المكتبة.

س 26/ هل لديك الكفاءة لمواجهة التحديات؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
94.27	66	نعم
5.71	04	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (36): توزيع العلامات حسب الكفاءة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 36 أن نسبة 94.27% من العلامات اللاتي لديهن الكفاءة لمواجهة التحديات، وهذا في حد ذاته يعتبر من الأسباب التي تبرهن فعالية المرأة على نطاق عملها وتحقيق أهدافها وطموحاتها سواء كانت متعلقة بالمهنة أو حتى خارج مجال العمل. في حين أن نسبة 5.71% أكدت العكس تصرح بعدم امتلاكهن الكفاءة لمواجهة التحديات بالمكتبة.

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى:		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
27.14	19	الأقدمية في العمل
35	25	الخبرة
31.42	22	الاختصاص
<b>94.27</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (37): يمثل إجابات العاملات حول الكفاءة

يتبين لنا من خلال رقم 37 أن نسبة 35.71% من العاملات اللاتي أكدن أن لديهن الخبرة الكافية لمواجهة التحديات التي قد تتعرض لها والمتعلقة بالمهنة ويرجع ذلك إلى إمكانات المرأة طيلة فترة تواجدها بالعمل. في حين أن نسبة 31.42% أكدن على أن الاختصاص هو الأمثل لمواجهة هذه التحديات. أما نسبة 27.17% أكدن على الأقدمية في العمل وربما هذا راجع للأداء طيلة مدة عملهن.

س 27/ هل تبادرين بوضع حلول في حالة وجود مشاكل في العمل؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
85.7	60	نعم
14.22	10	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (38): يمثل مبادرة العاملات في حل المشاكل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 38 أن نسبة 85.7% من العاملات اللاتي يبادرن بوضع حلول وجود مشاكل بالعمل، وذلك راجع للأقدمية في العمل و كيفية التعامل مع المشاكل والقدرة على حلها في أقل وقت وجهد. في حين أن نسبة 14.22% من العاملات اللاتي لا يبادرن بوضع الحلول وذلك لسبب عدم توافق منصبهن مع تخصصهن.

إذا كانت الإجابة بنعم فتكون على مستوى:		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
18.57	13	عالية
64.28	45	متوسطة
2.85	02	ضعيفة
<b>85.7</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (39): يمثل مستوى مشاركة العاملات في حل المشاكل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 39 أن نسبة 64.28% من العاملات اللاتي يبادرن بوضع حلول بمستوى متوسط هذا لقللة الاشتراك في حل المشاكل، أو قد تكون حسب المشكلة إدارية أو على مصالح أخرى. في حين أن نسبة 18.57% يبادرن في حل المشاكل بمستوى عال وذلك لحبهن للعمل بالإضافة إلى ذلك الحصول على امتيازات. بينما نسبة 2.85% والتي تمثل مستوى مشاركة العاملات في حل المشاكل وهي نسبة ضعيفة، وهذا لأن الإدارة تكتفي بحل مشاكلها دون تدخلهن حتى ولو كانت على مستوى مصلحة عملهن.

س28/ هل الحلول المقترحة من طرفك أو من طرف زميلاتك يتم العمل بها؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
77.14	54	نعم
22.85	16	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (40): يمثل إجابات العاملات حول وضع الحلول

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 40 أن نسبة العاملات اللاتي يعملن بحلولهن المقترحة سواء من طرفهن أو من طرف زميلاتهن، والتي يتم العمل بها 77.14% ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الاقتراحات أو الحلول الموضوعة قد تكون إيجابية تخدم أهداف المكتبة وكذلك الإدارة تمنح الصلاحيات لموظفيها. في حين أن 22.75% والتي تمثل نسبة اللاتي لا يعملن بالحلول

المقترحة من طرفهن، والسبب في ذلك أن الحلول لا تعالج المشكلة بدقة إذ أن خبرتهن غير كافية.

س29/ هل لديك تأثير في التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة عملك؟		
الاقترحات	التكرار	النسبة %
نعم	50	71.42
لا	20	28.57
المجموع	70	100

الجدول رقم (41): يمثل مدى تأثير العاملات على بيئة العمل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 41 أن نسبة 71.42 من العاملات اللاتي لديهن تأثير في التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة العمل وذلك لتكافئ المعلومات والخبرات الهادفة إلى إمكانية التغيير، بالإضافة إلى أن لديهن مستوى عالي من أداء العمل عن طريق استخدامهن للأساليب العلمية المتطورة واعتمادهن على عناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع. في حين أن بعض العاملات ليس لديهن تأثير في التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة عملهن وقدرت بنسبة 28.57% وهذا لقلّة الخبرة في الميدان إضافة عدم الاحتكاك بالمسؤولين ذوي الخبرة.

إذا كانت الإجابة بنعم:		
الاقترحات	التكرار	النسبة %
إضافة تعديلات وأفكار جديدة	21	30
إعطاء مقترحات تخدم الأهداف	26	37.14
أخرى	03	4.28
المجموع	50	71.42

الجدول رقم (42): يمثل إجابات العاملات حول تأثيرهن على بيئة العمل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 42 أن نسبة 37.14% من العاملات لهن تأثير في التطورات المتمثل في إعطاء مقترحات تخدم الأهداف، وربما راجع ذلك إلى اهتمام العاملات بما

تقتضيه المكتبة . في حين أن نسبة 30% كانت إجابتهن حول إضافة تعديلات وأفكار جديدة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهن ومواكبة للتطورات التكنولوجية والتنظيمية. في حين أن نسبة 4.28% والتي تمثل نسبة ضئيلة من العاملات اللاتي لديهن إجابات مختلفة من بينها استغلال المكتبة لخبرتهن من أجل التنمية والتطوير وتقديم الأفضل.

س30/ كيف يمكنك التغلب على المشاكل التي تواجهك في بيئة عملك؟		
النسبة %	التكرار	الاقتراحات
25.71	18	البحث عن حلول
31.42	22	مواجهة هذه المشاكل ومحاولة السيطرة عليها
35.71	25	التشاور مع الزملاء
7.14	05	أخرى
<b>99.98</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (43): إمكانية السيطرة على المشاكل في بيئة العمل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 43 أن نسبة 35.71% من العاملات كانت إجابتهن حول كيفية التغلب على المشاكل الموجودة في بيئة هي التشاور مع الزملاء بالدرجة الأولى وربما هذا راجع إلى احتكاك العاملات بذوي الخبرة والأقدمية وكذلك أصحاب المهارات ووجود مبدأ التشاور بين الزملاء. في حين أن نسبة 31.42% تمثل العاملات اللاتي يواجهن المشاكل ويحاولن السيطرة عليها بمفردهن. في حين أن نسبة 25.71% كانت إجابتهن تتمثل في البحث عن الحلول وهذا راجع لوعي وفطنة العاملات بما يمكن أن يواجهه المكتبة من مشاكل. في حين أن نسبة 7.14% كانت لديهن إجابات مختلفة وتمثلت في تفادي هذه المشاكل والتشاور مع مسؤول المكتبة وكذا الصبر. ووجود أسلوب الحوار لحل المشاكل.



س31/ هل العراقيل الموجودة خارج البيئة تؤثر على بيئة عملك؟		
النسبة%	التكرار	الاقتراحات
48.57	34	نعم
51.42	36	لا
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (44): يمثل مدى تأثير الظروف الخارجية على العمل

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 44 أن نسبة 51.42% من العاملات بمكتبات جامعة تبسة كانت إجابتهن بلا أي أن العراقيل الموجودة خارج البيئة لا تؤثر على بيئة عملهن، وهذا راجع إلى الارتباط التنظيمي والولاء المؤسسي وكذلك الأمان الوظيفي، أي مدى وعيهم بما يحدث داخل البيئة وخارجها. في حين أن نسبة إجابتهن بنعم كانت بنسبة 48.57% وهذا لعدم التوافق بين الحياة الشخصية والعمل الوظيفي.

س32/ هل تجدين صعوبة في التواصل مع رواد المكتبة؟		
النسبة%	التكرار	الاقتراحات
18.57	13	نعم
<b>81.42</b>	<b>57</b>	<b>لا</b>
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (45): يمثل صعوبة تواصل العاملات مع رواد المكتبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 45 أن نسبة 81.42% من العاملات بمكتبات جامعة تبسة أقرت أن هناك صعوبة في التواصل مع رواد المكتبة وهذا لمدى وعيهم واهتمامهم باحتياجات المستفيدين والقدرة على تلبية احتياجاتهم لتحقيق أهداف المكتبة. في حين أن نسبة 18.57% أكدن العكس وربما هذا راجع إلى عدم استيعاب الطالبات في آن واحد وعدم السيطرة على العمل بالإضافة إلى ذلك عم الإلمام بمحتويات المكتبة، وربما السبب يعود إلى قلة أجهزة الإعلام الألي لتسريع وتيرة العمل.

3. عرض النتائج حسب الفرضيات:

1.3. نتائج المحور الأول:

من خلال الفرضيات التي تم وضعها وبعد إجراء الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أ. الفرضية الأولى: تختار المرأة العاملة بمكتبات جامعة العربي التبسي طريقة تنفيذ مهام عملها.

وهي فرضية محققة ويظهر ذلك من خلال التالي:

✓ 91 % من العاملات لديهن دور فعال في مكتبات جامعة العربي التبسي وذلك من خلال الاهتمام الذي تلقته المرأة في مثل هذه المؤسسات ليكون لها الكفاءة والقدرة على التسيير وتقديم أفضل الخدمات

✓ 80 % من العاملات بمكتبات جامعة تبسة يشعرون بالاستقرار والأمان وذلك لتوفر روح العمل والمبادرة وإبراز مدى فعاليتها والتزاماتها .

✓ 78.57 % من العاملات راضين عن عملهن ويودون الاستمرار، وذلك لملائمة العمل المكتبي للمرأة .

✓ 64.28 % من العاملات يخرتن مهامهن أحيانا وذلك لطبيعة المنصب الذي تشغله .

✓ هناك صلاحيات للمرأة العاملة بمكتبات جامعة تبسة لاتخاذ القرارات بنسبة 51% وذلك لمنح الشعور بالأهمية وتحمل المسؤوليات .

نتائج المحور الثاني :

ب. الفرضية الثانية: تدرك العاملات بمكتبات جامعة تبسة لمعنى العمل وقيمته بالنسبة لهن وللآخرين وللمكتبة. وهذه الفرضية محققة وذلك من خلال :

✓ 85.7% يرون بأن العمل المقدم من طرفهن يتوافق مع المؤهلات العلمية وذلك لاكتسابهن الخبرة ومبدأ المكافآت والتحفيزات، بالإضافة إلى ذلك توافق المؤهلات العلمية مع الشهادات العليا.

✓ شعور المرأة العاملة بمكتبات جامعة تبسة بأن عملها يستحق جهدا ووقتا لإنجازه وذلك لكثرة طلبات المستفيدين المتكررة وتعدد الاحتياجات وذلك بنسبة 84.27%.

✓ 80% لديهن خبرة في مجال عملهن وكافية لتحسين الأداء، الأمر الذي يفيد لتحقيق الأهداف.

✓ 57.14% يرون بأن فائدة العمل الذي يقمن به هو تلبية احتياجات المستفيدين، فكلما زاد اهتمام العاملات بطلبات المستفيدين كلما حققت المكتبة أهدافها .

### 2.3. نتائج المحور الثالث:

❖ **الفرضية الثالثة:** للعاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي القدرة على إنجاز مهام عملهن بنجاح .

من خلال تحليلنا للجداول نجد أن الفرضية محققة من خلال :

✓ 54.28% من العاملات اللاتي لا يتلقون دورات تدريبية .

✓ 54.28% يرون بأن عدم الاستفادة من الدورات التكوينية وذلك راجع إلى طبيعة المنصب الذي تستغله .

✓ 57.14% يرون بأن تأثير الدورات التدريبية على أداهن المهني كان عن طريق التحكم أكثر في العملية الوظيفية، وذلك لإدراكهن بأهمية العمل في تطوير المكتبات .

✓ 78.56% موافقين على أن عملهن يخضع للمراقبة وذلك لصرامة الإدارة العليا، لتحقيق أهداف المكتبة.

✓ 50% يرون بأن لديهم القدرة على أداء الأعمال باستمرارية وهذه من بين المؤهلات المهنية التي يمتلكونها وهذا لانضباطها في أوقات العمل .

✓ 94.27% لديهم الكفاءة لمواجهة التحديات وهذا لقوة فعاليتها وطموحاتها لتحقيق أهداف المكتبة .

### 3.3. نتائج المحور الرابع:

❖ الفرضية الرابعة: تأثير العوامل على القرارات والسياسات .

✓ 85.7% يسمح لهم بإيجاد حلول لمشكلات عملهم وكيفية التعامل معها والقدرة على حلها في أقل وقت وجهد.

✓ 77.14% يرون أن الحلول المقترحة سواء من طرفهم أو من طرف زميلاتهم يتم العمل بها، لأنها إيجابية وفعالة تخدم المكتبة .

✓ إن أغلب العوامل لديهم تأثير في التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة عملهم لأن لديهم مستوى عال يمكنهم من التغيير وذلك لاستخدامهم الأساليب العلمية المتطورة وذلك بنسبة 71.42% .

✓ إن العراقيل الموجودة خارج بيئة العمل لا تؤثر على بيئة عملهم وهذا ما أكدته اغلب العاملين وذلك بنسبة 51.42% .

✓ 81.42% لا يجدون صعوبة في التواصل مع رواد المكتبة وذلك معرفة وفهم احتياجات المستفيدين، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة.

#### 4. النتائج العامة:

- ✓ بناءا على ما تم التطرق إليه من المفاهيم والعناصر التي احتوتها الفصول النظرية التي وردت في الجانب النظري لهذه الدراسة ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانب الميداني يمكن أن نقدم النتائج العامة للدراسة وذلك على النحو التالي:
- ✓ لدى العاملات بمكتبات جامعة العربي التبسي حرية اختيار الأعمال المكتبية نظرا لاملاكهن الخبرة والمهارة الذاتية.
- ✓ امتلاك المرأة العاملة صلاحيات لاتخاذ القرارات وهذا لثقة الإدارة المكتبية بقدراتها وإعطائها الفرصة للمشاركة.
- ✓ الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي وهذا لتيقنها بأن عملها ملائم لطبيعتها، وتوفر روح المبادرة وإبراز مدى فعاليتها والتزاماتها.
- ✓ الشعور بأن العمل المقدم من طرفها يستحق جهدا ووقتا وهذا لكثرة طلبات المستفيدين المتكررة.
- ✓ كلما كان اهتمام المرأة بالمستفيدين جيد كلما حققت المكتبة أهدافها.
- ✓ من بين المؤهلات المكتسبة لديها هي القدرة على أداء الأعمال باستمرارية لكونها مسؤولة عن أعمالها وانضباطها في أوقات العمل.
- ✓ امتلاك العاملات بمكتبات العربي التبسي الخبرة الكافية لمواجهة التحديات التي قد يتعرضن لها في المهنة.
- ✓ لدى العاملات تأثير في التطورات التي تحدث في بيئة العمل من خلال إعطاء مقترحات تخدم الأهداف وذلك باعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة والقدرة على الإبداع والابتكار.



عن  
اتمة

إن هذه الدراسة قد سمحت لنا بالوقوف على تمكين المرأة العاملة بالمكتبات الجامعية بجامعة العربي التبسي -تبسة، فمن خلال ما تعرضنا له في دراستنا بشقيها النظري والميداني، اتضح لنا أن المرأة العاملة تساعد في تحقيق أهداف المكتبة نظرا للصلاحيات التي تمنحها لها الإدارة والمتعلقة ببيئة عملها.

الأمر الذي ساهم وبشكل كبير في دعم ثقافتها بنفسها وتعزيز قدراتها، وبالتالي تصبح لها فرصة الابتكار والإبداع كبيرة نظرا للمؤهلات العلمية التي تمتلكها.

وأخيرا وفي نهاية هذه الدراسة نرجو أن نكون قد وقفنا في تغطية الموضوع ولو بجزء بسيط عن موضوع تمكين المرأة في المكتبات الجامعية، إذ تعد ولاتزال العنصر الحي الذي يضمن تطور المجتمعات ونموها نحو الأفضل.



# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً. المصادر:

القرآن الكريم.

سورة الحج الآية: 39.

سورة يوسف الآيتين: 56 57.

سورة التكوير الآية: 20.

ثانياً المراجع:

I. القواميس:

1. زكي بدوي، أحمد. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - انجليزي - فرنسي - عربي. مصر، (د. ن) ، 1977.

2. قارئ، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000.

II. الكتب:

3. ابن عاشور، محمد الطاهر. تفسير التحرير والتنوير. ج 30. تونس: الدار التونسية، 2007.

4. أبو المجد محمد، جمال. التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. بيروت: دار ابن حزم، 2008.

5. أفندي، عطية حسين. تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.

6. أندراوس رامي، جمال؛ معاينة عادل، سالم. الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008.

7. بدر، أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، (د. ت).

8. البغا، مصطفى. عمل المرأة: ضوابطه، أحكامه، ثمراته دراسة فقهية مقارنة. دمشق: دار الفارابي للمعارف، 2001.

9. بوجان عادل؛ موسى عبد الناصر. التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل. بسكرة؛ أبحاث اقتصادية وإدارية. جوان 2015. ع 17.

10. جلاب، إحسان دهش، طاهر الحسيني، كمال كاظم. إدارة التمكين والاندماج. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
11. الحزيمي، سعود بن عبد الله. خدمات الإعارة في المكتبة الحديثة. ط2. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002.
12. حسن، سعيد أحمد. المكتبات وأثرها الثقافي الاجتماعي التعليمي. القاهرة : دار الفكر العربي، 1991.
13. الدياس، رب أحمد عبد الرحيم. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة، 2008.
14. السامرائي، مهدي صالح. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار حرير، 2007.
15. شامي، فاطمة قدورة. المكتبات المعلوماتية والتوثيق. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
16. صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
17. عبد المجيد إبراهيم، مروان. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.
18. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. عمان: علم الكتب الحديث، 2006.
19. عليان، ربحي مصطفى، المومني، حسن أحمد. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. ( د. م): جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، 2006.
20. عودة عليوي، محمد، المالكي، مجيل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية. (د. م): دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
21. مبروك إبراهيم، السعيد. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الثقافة لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
22. محمد، هاني. المكتبة والمجتمع : أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات. (د.م) : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014.
23. محمود، حسين الوادي. التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
24. المدادحة، أحمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.

25. ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2006.

26. موسى، غادة عبد المنعم. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية،

2000.

27. موفق، سهام. دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة : دراسة حالة

حول المناطق الجافة عمر البرناوي. أطروحة دكتوراه. تسيير المنظمات. بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2014.

28. النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء،

2000

### III. المقالات:

29. مروان، محمد. تعريف تمكين المرأة، 2018. ( تاريخ الاطلاع 20/02/2019 ). " متاح على الموقع

<https://mawdoo3-com>

### IV. المجلات:

30. البشايشة، سامر. أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع للتنظيم لدي العاملين في سلطة منطقة العقبة

الاقتصادية الخاصة. المجلة الإدارية العربية. م 15. ع 2.

31. بلول، صابر. التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع. مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية القانونية. دمشق: كلية العلوم السياسية، 2009. م 25. ع 2 ص.

32. حسن ديوب، أيمن. تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات:

دراسة ميدانية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. م 30. ع 01. 2014.

### V. أعمال المؤتمرات:

33. أمل عبد الرحمان سليم الحربي. سجل الأبحاث: تصور مقترح لإنشاء مجلس لتمكين المرأة السعودية

في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، جدة. معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب: جامعة

الجوف، 2017.

### VI. الرسائل والمذكرات:

34. العمري، وفاء. آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مذكرة ماستر. بسكرة: كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ( د. ت ).

35. بلعابد، مليكة. الإجهاد المهني لدى المرأة العاملة: دراسة ميدانية لبعض القطاعات الخدمائية - لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر. تنمية وتسيير الموارد البشرية. أم البواقي : جامعة العربي بن مهيدي، 2014.
36. بن ناجي، وليد. تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري. مذكرة ماستر. علم النفس العمل والتنظيم. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015.
37. بوشارب بولداني، لزهرة. المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكتروافتراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرحات عباس - سطيف. مذكرة ماجستير. إعلام علمي وتقني. قسنطينة: جامعة منتوري، 2005.
38. خالد، فهيمة. المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبسي. مذكرة ماستر. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2016.
39. ساخي، بوبكر. تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة ماجستير. علم النفس الأرتوفوني. وهران: جامعة وهران أحمد بن بلة، 2016.
40. شايب، عقيلة. المقابلة النسوية والقيم المجتمعية. مذكر ماستر. تنظيم وتنمية. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2017.
41. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. علم المكتبات، جيجل. 2012/2011.
42. قدرى، أحمد معراج. أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك. مذكرة ماستر. تسيير الموارد البشرية. بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
43. كرمية، توفيق. تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. مذكرة ماجستير. علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
44. محمد العطار، هيثم. مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2012.
45. محمود عبد الرحمان الملفوح، فاتن. تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية لغزة. مذكرة ماجستير. القيادة والإدارة. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.

46. مروان عفانة، حسن. التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة: جامعة الأزهر، 2013.
47. مسعادي، فاطمة الزهراء. المرأة العاملة والتحرش الجنسي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية محمد الشبوكي - الشريعة. مذكرة ماستر. علم الاجتماع الإجرام. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2017.
48. نيف فاطمة، الزهراء. أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية : دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر. إدارة الأعمال. أم البواقي : جامعة أم البواقي، 2016.
49. هيثم، محمد العطار. مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. غزة : الجامعة الإسلامية، 2012.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم المكتبات  
تخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

استمارة الاستبانة

## التمكين الوظيفي للعاملات في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات كليات جامعة العربي التبسي - تبسة -

مدرسه محمله لنيل شهادة الماسارل. م. د نحصص تسيير ومعالجة المعلومات

إشراف:

د. بادي سوهام

من إعداد:

- بريزة معمر

- منال جبالي

نرجو منكم قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة وموضوعية، للحصول على المعلومات اللازمة. وهذا الأمر لا يتحقق إلا بتعاونكم معنا من خلال ملاءمة الاستمارة المرفقة حتى تكون نتائج الدراسة دقيقة. ونتعهد لكم أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- التخصص: .....

2- الحالة العائلية:

عزباء  متزوجة  مطلقة  أرملة

3- الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

4- المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الرتبة:

مدير  محافظ  ملحق مستوى أول

ملحق مستوى ثاني  مساعد عون تقني

أخرى حددها .....

## المحور الثاني: حرية اختيار المرأة العاملة لطريقة تنفيذ مهامها

6- هل تجد أن دورك الحالي فعال في المكتبة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا راجع ذلك؟

- لدي مسؤوليات أكبر

- الكفاءة في العمل

أخرى أذكرها .....

7- هل تشعرين بالاستقرار والأمان الوظيفي أثناء أدائك لمهامك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا حدد:

- عدم وضوح المسؤوليات

- عدم استقرار الإدارة العليا

- غياب طرق تقييم فعالة للموظفات

أخرى أذكرها .....

8- هل أنت راضية عن العمل الذي تقومين به؟

-راضية وتودين الاستمرار.

-غير راضية ولكنني متعودة.

-غير راضية وأود المغادرة.

9 - هل لك الحرية في اختيار مهامك المكتبية؟

دائما  -أحيانا  -نادرا

10-هل لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المهام المكتبية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟



- ثقة إدارة المكتبة بقدرات العاملات

- تشجيع العاملات على استغلال مهاراتهم

أخرى أذكرها .....

**11-** على ماذا تعتمد أكثر في اتخاذ القرارات؟

- الرؤية والخبرة الشخصية

- البحث والتفكير

- القوانين والصلاحيات

أخرى أذكرها .....

**12-** إذا أتاحت لك الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة هل تعملين على تنفيذها؟

-بنفسك

-مشاركة زملاء العمل

-استشارة المدير

أخرى أذكرها .....

**13-** هل تعتقدين أن العمل الذي تقومين به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية؟

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك:

- اكتساب الخبرة

- المكافآت والتحفيزات

- الاختصاص

أخرى .....

**المحور الثالث: إدراك العاملات لقيمة العمل.**

**14-** ماهي أهمية عملك كامرأة عاملة في المكتبة؟

- تطوير الشخصية وتحقيق الذات عن طريق نتاج العمل

- تكوين رؤية ومخطط واضح للمستقبل.

- معرفة الذات وإدراك القدرات.

أخرى تذكر .....

**15-** هل تشعرين بأن عملك يستحق جهدا ووقتا لإنجازه؟

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم

- خلق الشعور بالهدف المراد تحقيقه.

- قيمة الأعمال والأنشطة المنجزة.

أخرى أذكرها .....

**16-** كيف تقيمين خبرتك في مجال عملك؟

- كافية لتحسين الأداء

- غير كافية

17- ما هي فائدة العمل الذي تقومين به؟

-تحقيق الأهداف المنوطة لها.

-تلبية احتياجات المستفيدين.

- تلبية مكاسب شخصية.

أخرى أذكرها .....

18- ماهي الصعوبات التي تتلقينها أثناء العمل؟

- التوثيق المكتبي.

- الإعارة.

أخرى أذكرها .....

المحور الرابع: كفاءة المرأة العاملة في المكتبات الجامعية

19- برأيك ماذا تحقق الكفاءة؟

-تحقيق الكفاية والفعالية

-تحسين كمي ونوعي في الخدمات المقدمة

-توفير الكثير من الجهد والتكاليف المبذولة في ممارسة وظيفة الرقابة

-الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال

20- ماهي الصفات التي تجعلك قادرة على تقديم الخدمات للجمهور المستفيد؟

-لدي إطلاع واسع في الأمور الثقافية والنفسية

- لدي إلمام بجميع محتويات المكتبة ومصادرها

- المرونة في إنجاز الأعمال

- اكتساب ثقة القارئ

21- هل تتلقون دورات تدريبية؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم عن طريق ماذا؟

- ندوات.

- مؤتمرات.

- التكوين أثناء العمل.

22- هل تعتقدين بأن هذه الدورات التكوينية تمت الاستفادة منها بشكل جيد؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة لا هل يعود ذلك إلى:

-الفترة التدريبية غير كافية.

-برامج التدريب ليس لها علاقة بعملك.

23- كيف كان تأثير ذلك على أدائك المهني؟

- التحكم أكثر في العملية الوظيفية

- إيجاد حلول للمشاكل المهنية التي أتعرض إليها

- أخرى تذكر .....

24- هل يخضع عملك للمراقبة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك؟

- قبلية.

- أثناء العمل.

- بعدية.

25- ماهي المؤهلات المهنية التي تكتسبها؟

- القدرة على الإشراف ووضع الخطط

- القدرة على أداء الأعمال باستمرار

- الاطلاع على الوظائف والأنظمة المعتمدة من طرف المكتبة

26- هل لديك الكفاءة لمواجهة التحديات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا راجع؟

- الأقدمية في العمل

- الخبرة

- الاختصاص

المحور الخامس: تأثير العمليات على القرارات والسياسات.

27- هل تبادلين بوضع حلول في حالة وجود مشاكل في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم إلى أي مستوى؟

-عالية

-متوسطة

-ضعيفة

28- هل الحلول المقترحة من طرفك أو من طرف زميلاتك يتم العمل بها ؟

نعم  لا

إذا كان الإجابة لا فماهي الأسباب؟

29- هل لديك تأثير في التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة عملك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم فكيف يكون ذلك؟

- إضافة تعديلات وأفكار جديدة

- إعطاء مقترحات تخدم الأهداف.

أخرى أذكرها .....

30- كيف يمكنك التغلب على المشاكل التي تواجهك في بيئة عملك ؟

- البحث عن حلول

- مواجهة هذه المشاكل ومحاولة السيطرة عليها

- التشاور مع الزملاء

أخرى أذكرها .....

**31-** هل العراقيل الموجودة خارج البيئة تؤثر على بيئة عملك؟

لا

نعم

**32-** هل تجدين صعوبة في التواصل مع رواد المكتبة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل ؟

.....