

الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن (دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات)

Organizational Culture and its role in empowerment Women Leaders in public sector Case Study of the Public Telecommunication Corporation (PTC)

<https://aif-doi.org/AJHSS/095806>

إعداد الباحثة: م/رنا هاشم محمود*

*طالبة دكتوراه في مركز أبحاث ودراسات النوع الاجتماعي والتنمية
جامعة صنعاء- اليمن.

ملخص الدراسة

فاعلية تساعد الوصول للتقديرات الدقيقة بناء على
حجم الدراسة (www.bhoth.net).
توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- على القيادة العليا إعطاء أهمية للدور الذي تلعبه
الثقافة التنظيمية في التغيير والتخلص من
الفساد الإداري والمالي والإسهام في التنمية
الإدارية.
- ضرورة تكافؤ الفرص بين الموظفين (إناثا وذكورا)
في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا على أساس
القدرات والكفاءة.
- الحث على توفير مناخ عمل إيجابي وخلق ثقافة
تنظيمية تحترم المرأة وبعيدة عن النظرة الدونية
والتشكيك في قدرات ومهارات المرأة إداريا.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الثقافة
التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات
القطاع الحكومي في اليمن. واستخدمت الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة
احتوت على 42 عبارة موزعة إلى عناصر الثقافة
التنظيمية. وتم تخصيص جزء من هذه العبارات
تضمنت تمكين القيادة النسائية بشكل خاص، ومعرفة
واقع التمكين في المؤسسة بشكل عام، سعت الباحثة في
اختيار العينة العشوائية البسيطة لتشمل فئة حاملين
شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لمجتمع
الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات البالغ عددهم
600 شخص، فقد اعتمدت في اختيارها لحجم العينة
على ما نسبته 21% من مجتمع الدراسة الكلي
بالاقتراب لما نسبته 23% وما تحققه هذه النسبة من

- التحرك نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التمكين، القيادة النسائية.

- العمل على توضيح كافة الأنظمة والأساليب الإدارية المتبعة في التعيين والترقية والحقوق والواجبات والتي تصبح ممارستها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد، فكلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة كلما أسست لثقافة تنظيمية قوية.

ABSTRACT

The study aims to know the role of organizational culture in empowering women's leadership in government sector in Yemen. the study used the descriptive analytical method, and a questionnaire was used that contained 42 questions distributed on the elements of organizational culture. Part of these questions were allocated, including paragraphs related to empowering women's leadership in particular, and knowing the level of empowerment in the PTC in general, and included 600 respondents in the community sample. The study reached the following results: The senior leadership should give importance to the role that organizational culture plays in getting rid of administrative & financial corruption & contributing to administrative development. The necessity of equal opportunities for employees (female and male) to reach

higher administrative positions on the basis of capabilities and competence. Urging the provision of a positive work climate and the creation of an organizational culture that respects women and is far from inferior viewpoint and questioning the capabilities and skills of women in management. Work to clarify all the administrative systems and methods used in appointment, promotion, rights and duties, whose practice becomes an organizational culture acquired by individuals, the more clear and fair these systems are, the more they establish a strong organizational culture. Moving faster towards diagnosing organizational obstacles that limit the dissemination of the culture of empowerment. **Keywords:** organizational culture, empowerment, women's leadership.

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة والعولمة اضطرت المنظمات لتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية والريادة، وبما أن العنصر البشري هو السبيل للمنافسة والتميز وأصبحت تلك المنظمات تتبنى مفهوم التمكين الإداري لمواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، حيث أن التمكين الإداري يقوم بتزويد موظفي المنظمة بالاستقلالية فيما يتعلق بالتأثير في أعمالهم، وشعورهم بأهمية ما يكلفون به من أعمال، مما يمكنهم من استخدام كامل قدراتهم والذي بدوره يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها. يعد العنصر البشري سواءً كان رجلاً أو امرأة العنصر الأساسي والدعامات الرئيسية للتنمية في المجتمع فمشاركة المرأة في الحياة بمختلف مناحيها تصبح ضرورة كونها تمثل نصف المجتمع ومن أجل النهوض والتطوير والسير بعجلة التنمية في الدولة كان لابد من إشراك المرأة في كافة قطاعات الدولة المختلفة.

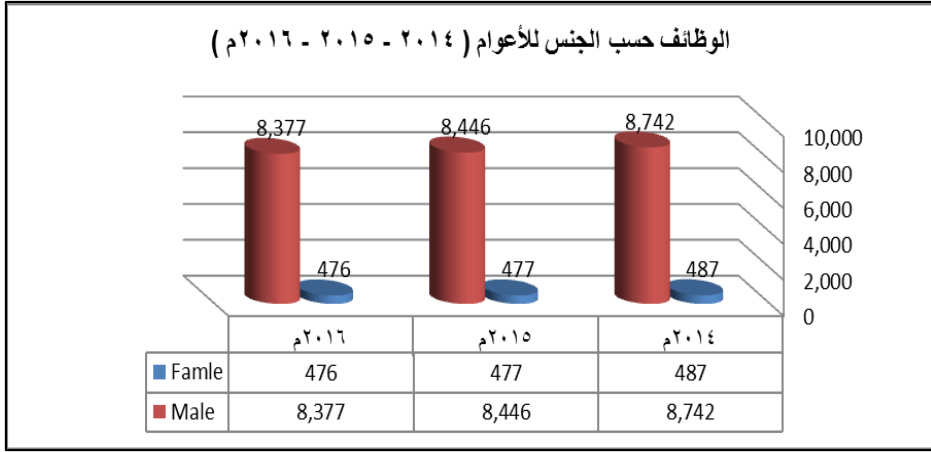
ومع هذا نجد الكثير من التهميش لدور المرأة في المجتمع مرده إلى عدة عوامل منها بعض الأعراف والتقاليد والتشكك الاجتماعية ما تزال ذكورية في تقاليد وقوانينها وآلياتها وهي نفسها التي تعيق وصول المرأة إلى مواقع اتخاذ القرار والحد من قدرتها على الدخول والمنافسة ضمن الآليات والقواعد الذكورية التي تحكم المجتمع، وهذه المعوقات الاجتماعية والثقافية التقليدية لا ينبغي استمرارها باعتبارها تحدياً عصبياً أمام توسيع مشاركة المرأة في الحياة العامة، فمثل تلك المعوقات تظل قابلة للتذليل والتجاوز التدريجي إذا ما تصدت لها إرادة صادقة وقرار سياسي جاد وحاسم.

وهذه العراقيل الاجتماعية والمعتقدات والتقاليد في المجتمع هي التي تحول دون مشاركة وتمكين المرأة في مختلف مجالات الحياة وهي التي تشكل الثقافة التنظيمية، ومن هنا تسعى الباحثة إلى دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تمكين المرأة قيادياً في مجال العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تنمية المجتمع الذي تمثل هي نصفه.

مشكلة الدراسة:

ما لفت انتباه الباحثة هو ضعف تمثيل المرأة ومشاركتها في العمل في القطاع الحكومي للدولة ممثلاً في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تمثل المرأة ما نسبته 5.68% فقط من إجمالي القوى العاملة في المؤسسة العامة للاتصالات والممثل بيانياً في الشكل التالي:

شكل رقم (1) يوضح توزيع القوى العاملة في المؤسسة العامة للاتصالات بحسب النوع



المصدر: النشرة الاحصائية للمؤسسة العامة للاتصالات للعام 2016م

كما أن نسبة مشاركة الإناث في الوظائف القيادية والإشرافية في المؤسسة العامة للاتصالات ضئيلة جدا وهذا يشير إلى وجود فجوة في تمثيل المرأة في الوظائف القيادية في المؤسسة العامة للاتصالات مقارنة بالرجل قد تعود إلى الجوانب الاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد والتنشئة والمجتمع الذكوري، مما شد اهتمام الباحثة إلى دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين المرأة قياديا في المؤسسة العامة للاتصالات وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما دور الثقافة التنظيمية متمثلة في العناصر (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن.

فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة بالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور الثقافة التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور القيم التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور المعتقدات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور الاعراف التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.
- توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور التوقعات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق في اتجاهات المبحوثين حول التأثير السلبي للثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية متمثلة بالثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة النسائية وطبيعية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في الجمهورية اليمنية حيث استهدفت احد القطاعات الاقتصادية الخدمية في الجمهورية اليمنية ممثلا في المؤسسة العامة للاتصالات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. تحليل طبيعة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال:

2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات.

3- التعرف على مستوى التمكين الإداري بشكل عام وتمكين القيادة النسائية بشكل خاص في المؤسسة العامة للاتصالات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تتمثل في معرفة طبيعة العلاقة والتأثير لمكونات الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية أي بمعنى هل توجد علاقة تأثيرية فيما بينهم، وإن وجدت تلك العلاقة فما هي طبيعة تأثيرها في تمكين القيادة النسائية.

الحدود المكانية:

المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية كنموذج لقطاع حكومي في الجمهورية اليمنية تعمل فيه المرأة.

مصطلحات الدراسة

وردت في الدراسة المصطلحات الآتية:

الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات وانماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الاتجاهات والقيم والنمط الإداري وسلوكيات حل المشكلات التي يتبناها أعضاء المنظمة.
التمكين: كمفهوم إداري يقصد به منح الفرد السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته وتطبيقاته.

القيادة النسائية: النشاط الذي تمارسه القائدة الإدارية في مجال اتخاذ القرار واصدار التوجيهات والإشراف الإداري على الآخرين.

الدراسات السابقة

مع أن الاهتمام بقضايا المرأة على المستويين العالمي والعربي، إلا أن الدراسات ما زالت محدودة وتركز على جوانب معينة، منها أهمية مشاركة المرأة في الحياة العامة وضرورة عملها وتمكينها على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من الجوانب، والمعوقات والمشاكل التي تعرضها سواء في الوصول للوظائف العليا أو العوائق التي تواجهها في المواقع القيادية، ولكنها لم تتناول بشكل مباشر ودراسة تفصيلية لتأثير الثقافة التنظيمية في عملية تمكين المرأة في المواقع القيادية، وتمكينها من صلاحيات الوظيفة التي تشغلها وقد كانت الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة كالتالي:

الدراسات العربية:

1. أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة (2021). الجناعي، نوري عبدالودود (مؤلف).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327).

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في التمكين الإداري، وأن التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المستشفيات الأهلية، باعتماد برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لدى العاملين فيها، وتعزز الجوانب الثقافية الإيجابية، وكذلك التركيز على الثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري عند تصميم عمليات إدارة الأداء، لأنهما من العوامل التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي.

2. الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين (2020). العيساوي، هادي مران أحمد (مؤلف).

هدف البحث إلى تحديد الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى عينة مختارة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، وتتمحور مشكلة البحث بمعرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة، واعتمد مخطط افتراضي للدراسة حددت من خلاله أهداف البحث وفرضياته واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، وجري اختيار مديرية تربية محافظة صلاح الدين ميداناً للبحث واختبار فرضياته، وتم استطلاع آراء (62) موظفاً من موظفي الدائرة المذكورة.

وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات والمقترحات أهمها أن للمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والمبادئ التي يتمسك بها الأفراد لها دور واضح في رسم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، وكذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات والتوقيت المناسب وسهولة التنفيذ تعد أحد الأساليب الإدارية الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

3. أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. (2018). رويدا محمد العطوي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. كما تهدف إلى التعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة وتم التواصل مع (17) منها. وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة بتوزيع استبانة إلكترونية تم تطويرها لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لإملاك المبادرة في التعامل مع المشكلات بإستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لتحمل المسؤوليات المنوطة بها والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع، وحرص على العدالة الموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

• الدراسات الأجنبية:

• **Al-Lamky,A.(2007).Feminizing Leadership in Arab Societies:The Perspectives of Omani Female Leaders.**

تأنيث القيادة في المجتمعات العربية، دراسة وجهات نظر القيادات العمانية

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على المرحلة الجديدة التي شهدتها سلطنة عمان في تمكين المرأة العمانية، ومحاولة تتبع الخصائص والخبرات التي تتميز بها القيادات النسائية العمانية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: تتمتع النساء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح. من أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية العمانية تمثلت بالتعارض بين أدوارهن كقائدات، وأدوارهن التقليدية التي يمارسها في المجتمع، وهو الأمر الذي يرتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتوقعات السائدة نحوهن.

Lilja, S.& Luddeckens, E. (2006): Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom

هدفت دراسة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا إلى مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، ودراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول.

وكان من أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول:

ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة.

- سيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا..
- العاملون يفضلون قيادة الرجل.
- ضعف ثقة المجتمع أن تشغل المرأة مناصب قيادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

توصلت الدراسات السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في التمكين الإداري وأن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي ومن العوامل التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وأن للمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والمبادئ التي يتمسك بها الأفراد لها دور واضح في رسم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، وكذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات والتوقيت المناسب وسهولة التنفيذ تعد أحد الأساليب الإدارية الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة. توصلت الدراسات إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية.

كما أوصت الدراسات بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية لإمتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات بإستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع، و الحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات بغض النظر عن الجنس.

تتمتع النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح، وأن من أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية تمثلت بالتعارض بين أدوارهن كقائدات، وأدوارهن التقليدية التي يمارسها في المجتمع، وهو الأمر الذي يرتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتوقعات السائدة نحوهن، كذلك ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة، سيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا، العاملون يفضلون قيادة الرجل، ضعف ثقة المجتمع أن تشغل المرأة مناصب قيادية. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالاتي:

1. حاولت الدراسة الحالية التعمق في العوامل التنظيمية التي تكمن وراء تدني حضور ومشاركة المرأة في العمل في قطاع الاتصالات، وأسباب عدم وصول وترقي الاناث للمناصب الادارية العليا.
2. تعتبر من الدراسات الجديدة في التطرق للمفاهيم الادارية الحديثة كمفهوم الثقافة والتمكين والقيادة النسائية.
3. حاولت الباحثة في تقديم التوصيات والمقترحات على ضوء ماتوصلت اليه من نتائج واستنتاجات مبني على التحليل الاحصائي لاراء واجوبة العينة، والتي تسهم في التغلب على تلك المعوقات وفي المساهمة لتفعيل دور المرأة القيادي والحصول على حقها في الترقيات والتقدم في السلم الوظيفي.

الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام الكبير على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والإستجابة السريعة والملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. وتؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الأخرى. (دنيا، 2014، ص60)

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بالمفاهيم الإدارية الحديثة المختلفة ومنها مفهوم التمكين وبشكل مباشر، إذ أنه من غير الممكن تطبيق التمكين دون البيئة الداخلية المهيئة والداعمة للتمكين.

تعريف الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية حيث أشار (Sharma) إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية نذكر منها تعريف (M.Thevenet) للثقافة التنظيمية بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة. كما يعرفها (Wheelen) بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (المدهون والجزراوي، 1995) ويعرفها (Kennedy & Deal) بأنها الإرتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة. (دنيا، 2014: 5)

عناصر الثقافة التنظيمية:

يمكن إبراز أهم عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

1. القيم التنظيمية

القيم بشكل عام عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، أو مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية، فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل القيم التنظيمية في: (المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة).

2. المعتقدات التنظيمية

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية، فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحيات الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل المنظمة المعنية.

3. الأعراف التنظيمية

الأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء تعارفا عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية، فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

4. التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين، المرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام المتبادل.

أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات.

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي التي تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها، ولقد حدد (Smirch) دور الثقافة التنظيمية كما يلي: (أبو النصر 2005، 24-25p)

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة.

2. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إن بناء ثقافة تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدة ممارسات تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1. ممارسات الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الفعلي والحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة. (العميان، 2005، ص 319)

2. اختيار الموظفين الجدد:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في

المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (الدويلة، 2007 ص23).

التمكين الإداري

تمكين العاملين من المفاهيم التي ترددت مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command & control Organizational إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empower Organizational. (أفندي، 2003:9). التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ويبين هذا الفصل وفضول أخرى، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، بأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية وتمكين العاملين يمثل إحدى الصيحات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول. وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

وفقاً لذلك فإن الشركات والمؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. (مازن، 2006:1)

وفي هذا الاتجاه يقدم (Bowen and Lawler, 1995) معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة، وهذه المعادلة:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وحسب (Bowen and Lawler, 1995) فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً.

ينص مفهوم التمكين على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة

المركزية هي المتحكممة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المؤسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته. والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة.

فوائد التمكين:

يرى ايميكير (Umiker,1992:233) أن(التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي : بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

1. ارتفاع الإنتاجية .
2. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
3. تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
4. تحقيق مكانة متميزة .
5. زيادة القدرة التنافسية .
6. زيادة التعاون على حل المشكلات .
7. ارتفاع القدرات الابتكارية .

بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
2. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
3. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
4. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
5. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
6. تنمية الشعور بالمسؤولية .

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية.

1. الهيكل التنظيمي الهرمي .
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
4. عدم الرغبة في التغيير .
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .

7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
 8. السرية في تبادل المعلومات .
 9. ضعف نظام التحفيز .
 10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
 11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
 12. عدم الثقة الإدارية .
 13. عدم ملاءمة نظام المكافآت.
- ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات العربية ، تقترح الباحثة ما يلي:
1. تطبيق الإدارة العقائدية
 2. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن
 3. التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية
 4. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي
 5. السماح بتداول المعلومات
 6. التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم
 7. إعادة النظر في نظام المكافآت
 8. توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

مفهوم الجندر وتمكين المرأة:

لقد ورد مفهوم الجندر Gender في العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع المرأة والنوع الاجتماعي، ويقصد به تحديد الأدوار الاجتماعية للجنسين، والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافي والاجتماعي والسياسي في حقبة زمنية محددة أي أن الفروقات بين كل من الرجل والمرأة تنقسم إلى فروقات أصولها بيولوجية والكثير منها ذو أصل اجتماعي ثقافي، وبالتالي يمكن أن تختلف من مجتمع إلى آخر أو تتغير كل حقبة تاريخية، لذي فإن استخدام مصطلح النوع الاجتماعي اصبح يعبر عن مدلولين الأول ثقافي والثاني بيولوجي، وأهمية استخدام النوع الاجتماعي وتحليله، هو الوسيلة التي نستطيع أن نوضح ونحلل بها الأسباب الثقافية والعوامل السياسية والاقتصادية التي أدت إلى التمايز وساهمت في استمراره.

ومن هذا المنطلق عكفت المنظمات النسوية والدولية والإرادة السياسية والمجتمعية في العديد من الدول بطرح وتبني قضية المرأة على أنها من قضايا المجتمع الملحة، فظهر مدخل المساواة والتمكين كمدخل أساسي تنادي به العديد من الحركات النسوية والمنظمات الدولية، وان كلمة المساواة لا تعني إلغاء الفروق البيولوجية بين الرجل والمرأة ولا تعني به إلغاء مبدأ توزيع الواجبات، وإنما تعني به إلغاء

التمييز وعدم الإنصاف والتباين في توزيع الإمكانات بين الجنسين، وعلية فإن مدخل التمكين يركز على ثقة المرأة بنفسها، وبانها قادرة على أداء جميع الأدوار ذات القيمة المجتمعية العليا، سواء في المجال التشريعي أو التعليمي أو الاقتصادي. (شكري، 2000).

وقد أكد القريوتي في بحثه الميداني أهمية مشاركة المرأة وتوفير فرص أكبر لمشاركتها في الوظائف القيادية، حيث إنه لم يجد علاقة بين الجنس وبين التمكين، أي لا يوجد ما يعيق مشاركة المرأة واختلاف قدراتها في المشاركة والتمكين عن الرجل. ويؤكد انه ليس هناك أساس علمي أو أخلاقي لاستمرار تحجيم المرأة ومنعها من تقلد مناصب قيادية أو إدارية أو على الأقل حرمانها من المشاركة في حرية التصرف والمشاركة في الرأي واتخاذ القرار.

القيادة والقيادة النسائية

مفهوم القيادة:

القيادة لغة: القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تَقْدُمُ الإبلَ وتَأْلُفُهَا والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع. (ابن منظور، 1994، 370)

القيادة اصطلاحاً: تعددت مفاهيم القيادة فتحدد تعريفها ليس بالأمر السهل. فقد عرفها الحمادي بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف. (الحمادي، 2006، 6) أما (عباصرة والفاضل، 2006، 78) فقد عرفها بأنها "عملية التأثير والهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

أما (حسن، 2004، 21) فيرى أن القيادة "دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد للجماعة، والقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية. أما (السويدان وباشراحي، 2003، p40) فعرفوها بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف.

مفهوم السلوك القيادي:

أولاً ماذا نقصد بالسلوك "السلوك يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته.(فليه وعبد المجيد، 2005، 29) أما السلوك القيادي فقد عرفته (الرفاعي، 1988، 36) انه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذى الإلتباع به في سلوكياتهم". وعرفه (المساعد، 2004:42) بأنه "ذاك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف".

مفهوم القيادة النسائية:

الكثير من الدراسات الأجنبية اهتمت بأثر عامل النوع على نمط القيادة وتوصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث، وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطاً قيادياً معيناً للذكور، ونمطاً قيادياً للإناث، فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية.(المنقاش، 2007، p40) وتبين (Marshall, 1984) بأن لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصة المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بان الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الأسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية، والتي يمكن أن توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الأدوار المختلفة للمرأة. وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة إيثارية لما فيه مصلحة وبناء المجموعة.

جدول (4) مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع
تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتقهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم	المقاطعات و الزيارات تريبكه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه
تخصص وقتاً للأمر الأخرى و من أهمها متابعة الأمور الأسرية	يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب
لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة
تقيم كل عمل و تحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعلم ونحوها	يتابع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية
ترتبط بعملها و لكنها ترتبط بأمور كثيرة أخرى	يرتبط بعمله بشكل عميق
تحب تبادل المعلومات	يحب الاحتفاظ بالمعلومات
تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي	يحرص على التسلسل التنظيمي

المصدر (السويدان وباشراجيل 2003، 214)

الصفات القيادية التي تميز المرأة:

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل و تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات. (السويدان وباشراجيل، 2003، 211-210)

الصفة الأولى: المشاركة

ومن أنواع المشاركة: الاستشارة في عملية اتخاذ القرار، فهي تحب الاستشارة والمشاركة وهذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث،

الصفة الثانية: التعاطف

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم،

الصفة الثالثة: الإبداع

الدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي 25 % فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم،

الصفة الرابعة: التفويض وإعطاء الصلاحيات

أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة جوديث روزنر و الباحثة سالي هيلجسن Judith Rziner & Sally Helgusen في كتابهما الميزة الانثوية أن استعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطاءها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً

الصفة الخامسة: بعد النظر

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه

الطريقة والإجراءات

المؤسسة العامة للاتصالات

مجتمع الدراسة

وفيه سنتناول مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة العامة للاتصالات من حيث النقاط الآتية:

التعريف بالمؤسسة العامة للاتصالات

المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، تم إنشاؤها سنة 1981م، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة استقلال مالي وإداري، وتخضع لأحكام القانون رقم (20) لسنة 1981 م الخاص بإنشائها والقانون رقم 38 لسنة 1991م بشأن القانون الأساسي للاتصالات السلوكية واللاسلكية، وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

واقع القيادة النسائية والتمكين في المؤسسة العامة للاتصالات

تمثل نسبة الإناث من إجمالي القوى العاملة في المؤسسة العامة للاتصالات (5.27%) أما بالنسبة للوظائف (القيادية + الإشرافية) التي تشغلها الإناث فهي تمثل ما نسبته (3.19%) من إجمالي الوظائف القيادية والإشرافية في المؤسسة.

جدول يوضح القوى العاملة من الإناث على مستوى المؤسسة وجميع فروعها

اجمالي عدد الموظفين	عدد الاناث	نسبة الاناث من الاجمالي
9045	477	5.27

المصدر: النشرة الاحصائية للمؤسسة لعام 2015م

جدول يوضح نسبة الإناث من إجمالي الوظائف الإشرافية في المؤسسة

اجمالي عدد الموظفين	اجمالي عدد الوظائف الإشرافية	نسبة الاناث من الوظائف الإشرافية
9045	1913	3.19

مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها وأساليبها

مجتمع الدراسة وعينتها:

سعت الباحثة في إختيار العينة العشوائية البسيطة لتشمل فئة حاملين شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لمجتمع الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات البالغ عددهم 600 شخص وذلك بحسب ما أكدته دراسة (القريوتي، 2004) على أهمية التعليم في التمكين، وعليه فقد أتمدت في إختيارها لحجم العينة على ما نسبته 21% من مجتمع الدراسة الكلي بالإقتراب لما نسبته 23% وما تحققة هذه النسبة من فاعلية تساعد الوصول للتقديرات الدقيقة بناء على حجم الدراسة (bboth.net). (www)، فقد تم توزيع 150 إستبانة على الأفراد العاملين داخل المؤسسة المشمولين بمجتمع الدراسة الذين أظهروا رغبتهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد تم إسترداد 129 إستبانة قابلة للتحليل بنسبة استجابة 86% وتمثل نسبة إستجابة عالية. وقد شملت الإستبيانات التي تم تحليلها بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، وثانوي، وقد تميزت بكونها متنوعة وشاملة لجميع فئات الأفراد العاملين في المؤسسة.

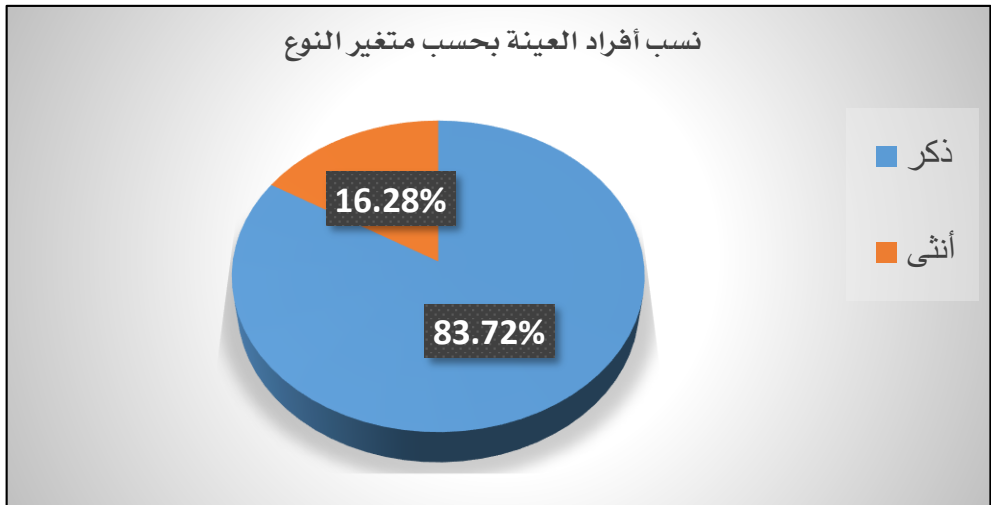
ثبات أداة الدراسة:

وقد قامت الباحثة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (84.47%) وهذا يعني أنه جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (91.9%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً مما يشير إلى أن النتائج التي ستورد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث. وقد شمل تصميم الاستبانة على ثلاثة أجزاء كالتالي، الجزء الأول من الاستبانة أعتمد على محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتمثلة بالقيم، الأعراف، المعتقدات، والتوقعات التنظيمية. وقد أحتوت الفقرات الخاصة بهذه المحاور عدد 21.

أما الجزء الثاني فقد أشتمل على فقرات خاصة بالمتغير التابع والمتمثل بالتمكين وتمكين القيادة النسائية، من خلال هذه الفقرات هدفت الباحثة للتعرف على مستوى التمكين في المؤسسة العامة للاتصالات بشكل عام مع إدراج فقرات خاصة بعرفة تمكين الإناث في المؤسسة. وفيما يتعلق بالجزء الثالث، فقد أحتوى هذا الجزء على المعلومات الأولية والأساسية للعينة قيد البحث والدراسة، أو كما تسمى بالمتغيرات الديموغرافية، والذي تمثلت (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وأخيراً سنوات الخبرة).

توزيع عينة الدراسة بحسب متغير النوع



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إستنتاجات الدراسة: من خلال تحليل بيانات الدراسة توصلت إلى الإستنتاجات التالية:

أولاً: الإستنتاجات الخاصة بتحليل آراء العينة تجاه الثقافة التنظيمية:

نستنتج من نتائج التحليل لمحاوَر الثقافة التنظيمية المتمثلة (القيم التنظيمية _ المعتقدات التنظيمية _ الأعراف التنظيمية _ والتوقعات التنظيمية) التالي:

1. محور التوقعات التنظيمية كان اقل المحاور من حيث الموافقة والقبول لفقرات هذا المحور من قبل العينة. فقد اخذ القيمة الأدنى من المتوسط الحسابي، والذي تمثل (3.46) وإنحراف معياري (0.71)، ويدل إنخفاض قيمة المتوسط الحسابي على الرفض وعدم موافقة أفراد العينة بما جاءت به فقرات الإستبانة الخاصة بهذا المحور، والتي أغلبها تناولت فقرات وصول وتمكين الإناث للمراكز القيادية والإدارة العليا. ونفسر هذا الإجماع في الرفض وعدم الموافقة لفقرات محور التوقعات التنظيمية من أفراد العينة بالتعاقد السيكولوجي المسبق والغير مكتوب لمجموعة التوقعات المحددة الذي يتوقعها الفرد من المنظمة.

جدول يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمحور التوقعات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	أتوقع بذل المزيد من الجهد في تحقيق الالتزام والإخلاص في العمل من قبل المرأة القيادية	3.80	0.80
16	أتوقع أن يكون للمرأة الدور القيادي الفعال في المؤسسة	3.52	0.81
17	أتوقع تأهيل المرأة لتولي أي منصب قيادي في المؤسسة	3.50	0.88
21	أتوقع المشاركة وانضمام المرأة في مجلس الإدارة للمؤسسة	3.38	1.03
19	أتوقع تحقيق النجاح الأكبر والمستمر للمؤسسة من خلال تولي وتمكين المرأة في المناصب القيادية الإدارية في المؤسسة	3.28	0.97
18	أتوقع وصول وتمكين المرأة للدور القيادي في الإدارة العليا في المؤسسة	3.27	0.92
الدرجة الكلية		3.46	0.71

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. محور المعتقدات جاء في المرتبة الثانية من حيث الاقل متوسط حسابي والتي حصل عليها. حيث تمثل (3.60) وانحراف معياري (0.64). حيث وان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات هذا المحور عبرت عن رأي وموقف افراد العينة من خلال المقارنة للفقرة الواردة في الاستبانة والفكرة المشتركة حول طبيعة العمل والانجاز والحياة الاجتماعية الموجودة في البيئة الداخلية (المؤسسة العامة للاتصالات)، فقد كان الاعتقاد السائد بين افراد العينة ان المرأة في المواقع القيادية تغلبها العاطفة اكثر من ترجيح العقل في التعامل مع القرارات. وكذلك اعتقادهم بضعف الحزم الاداري من قبل الاناث. وهذه الاعتقادات السائدة بين افراد العينة اثرت بالجانب السلبي لمحور المعتقدات والذي بدوره تسبب في خفض اجمالي المتوسط الحسابي لمحور المعتقدات التنظيمية.

جدول يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمحور المعتقدات التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
9	في اعتقادي لا بد من اعطاء المرأة حقها في الترقيات والحوافز والمكافآت	4.36	0.65	
8	تتميز المرأة بقدرتها على القيام بوظائف الادارة، والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ	3.87	0.80	
7	تتميز المرأة بقوة الحزم الإداري	3.23	0.98	
6	في اعتقادي تميل المرأة إلى ترجيح العقل في التعامل مع اتخاذ القرارات أكثر من العاطفة	2.95	0.95	
الدرجة الكلية				0.64
		3.60		

3. محور الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في انخفاض درجة إجمالي المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل المتمثل بالثقافة التنظيمية، حيث تمثل (3.71) وانحراف معياري (0.68)، نجد تأثير العرف السائد بين أفراد العينة والمتمثل بالنمطية والتحيز لصالح الذكور في تولي المناصب القيادية العليا في المؤسسة، وعدم تقبل الموظفين لتولي المرأة رئاستهم، كذلك حظر التواصل مع المرأة في غير أوقات الدوام الرسمي، فكل هذه الفقرات أثرت في إجمالي المتوسط

الحسابي للمحور، وبرغم هذا التأثير إلا أنه حصل على الموافقة كإجمالي للمتوسط الحسابي للفقرات.

جدول يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمحور الأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	لا يهمني نوع مسؤولي فيما إذا كان رجل أو امرأة طالما وانه مؤهل	4.08	0.87
14	أوافق على أهمية مشاركة المرأة في القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية	3.99	0.77
13	لا أمانع أن يكون للمرأة الدور القيادي البارز في المؤسسة	3.86	0.95
15	المرأة أكثر التزاما ودقة في تنفيذ ما تكلف به من مهام أو أعمال	3.85	1.07
12	من السهل التواصل مع المرأة القيادية في غير أوقات الدوام الرسمي	2.75	1.05
الدرجة الكلية			0.68

4. محور القيم والذي حصل على متوسط حسابي تمثل (3.86)، وانحراف معياري (0.69)، حيث كانت من القيم المعتمدة لدى افراد العينة. قيمة المساواة واحقية العمل للمرأة، طالما وانه لا يتنافى مع قيمنا الدينية، وهنا تدخلت القيم المجتمعية لدى افراد العينة في تحديد نوع العمل للمرأة، وكذلك من القيم المجتمعية أن المرأة مخلوق ضعيف لاتصلح للقيادة والتعامل مع القرارات، وهذا ما تضمنته اراء العينة من خلال أجوبتهم على فقرات الاستبانة الخاصة بمحور القيم التنظيمية.

جدول يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمحور القيم التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	عمل المرأة في المؤسسات العامة لا يتنافى مع قيمى الدينية	4.20	0.86
3	أؤمن بضرورة مشاركة المرأة في العمل القيادي الاداري	3.87	0.94
1	أؤمن أن لدى المرأة القدرة على الأعمال التي تتطلب المهارة القيادية	3.86	0.89
4	أقبل بصدور ربح أوامر وتوجيهات المرأة القيادية	3.81	0.93
2	أؤمن بقدرة المرأة على اتخاذ القرارات الإدارية مهما تجاوز صعوبة القرار	3.55	0.90
	الدرجة الكلية	3.86	0.69

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً:الإستنتاجات الخاصة بتحليل آراء العينة تجاه التمكين:

نستنتج من نتائج التحليل لأبعاد التمكين والمتمثلة ب(بعد المهمة، بعد الإلتزام، بعد الثقافة، بعد القوة) ضعف ملحوظ من خلال المتوسطات الحسابية لبعدي المهمة والالتزام، وحصول بعد الثقافة والقوة على درجة متوسط حسابي أدنى من درجة الموافقة، ومن خلال الدرجة الكلية للمتغير والذي تمثل 3.37، وانحراف معياري 0.65، يدل على افتقار المؤسسة لتطبيق مفهوم التمكين، وحتى برغم حصول بعد المهمة أعلى درجة متوسط حسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنها كانت منخفضة جداً، مما يدل على عدم تطبيق مفهوم التمكين حتى على مستوى المهام الموصوفة في التوصيف الوظيفي بشكل كلي، فالموافقة البسيطة تدل على ممارسة بعض المهام أو إعطاء الصلاحيات في بعض المهام الروتينية.

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باختبار الفرضيات:

خلصت الباحثة الى النتائج الآتية :

1. رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي أفترضتها الباحثة فيما يخص المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وكذلك الفرضيات العدمية الفرعية الخاصة بمحاور الثقافة التنظيمية.
2. رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة بالنسبة لمتغير النوع، وذلك للتباين في آراء العينة تبعاً للنوع، ورفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
3. وجدت الفروق في اتجاهات المبحوثين من حيث النوع حول التأثير السلبي للثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في جميع محاور الثقافة التنظيمية وكانت هذه الفروق لصالح الاناث، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتيجة اختبار الفرضية	نص الفرضية
رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين الثقافة التنظيمية وتمكين القيادة النسائية
رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)	الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين القيم التنظيمية وتمكين القيادة النسائية
رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)	الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين المعتقدات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية
رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)	الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين الاعراف التنظيمية وتمكين القيادة النسائية
رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)	الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين التوقعات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية
رفض الفرضية العدمية (H0) لمتغير النوع وقبول الفرضية البديلة (H1). رفض الفرضية البديلة (H1) وقبول الفرضية العدمية (H0) لمتغير(العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التأثير السلبي للثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المصدر: من إعداد الباحثة

التوصيات

يتضمن هذا البحث مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة وتوصي إلى الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية وتمكين القيادة النسائية.
التوصيات على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات:
على المؤسسة أن تستوعب وتدرك أهمية الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في التغيير والإسهام في التنمية الإدارية.

1. العمل على الإهتمام في ترسيخ القيم التنظيمية الفعالة للثقافة والتي تدعم الإصلاح الإداري وتساعد في عملية التمكين والتي تعزز من وضع المرأة القيادية وقدراتها ومشاركتها في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال عقد الندوات و الاجتماعات والدورات التدريبية.
2. العمل على توضيح كافة الأنظمة والأساليب الإدارية المتبعة في التعيين و الترقية والحصول على الحقوق وأداء المهام وصرف الحوافز والتي تصبح ممارستها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد، فكلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما أسست لثقافة تنظيمية قوية.

التوصيات على مستوى تمكين الكادر النسائي:

1. على المؤسسة إدراك أهمية سرعة إتخاذ القرار، وخاصة في ظل المنافسة الحاصلة في الأسواق وهذا يتحقق بتبني مدخل التمكين.
2. تفويض المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية للقيادة النسائية وتعزيز سياسة المؤسسة في مجال إتخاذ القرار والمشاركة سواء كان من خلال فرق العمل أو اللجان، مما يكون له الأثر الإيجابي في دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وتحفيز القدرات الإبداعية لدى الكادر النسائي.
3. التشجيع والدفع بأداء الموظفين لوظائفهن وذلك من خلال اعطائهن الفرصة للصعود في السلم الوظيفي، حتى لا يتراجع مستوى أدائهن مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ككل.
4. إعطاء الإناث الحق في الوصول إلى المناصب القيادية العليا في المؤسسة وممارسة كافة الصلاحيات وإشراكها في إتخاذ القرار، حتى تضمن الفاعلية الفردية للموظفات والتي تتوقف عليها فاعلية المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة.
5. محاولة إزالة أو التخفيف من العراقيل والمعوقات والحوجز التي تحد من إستثمار مهارات وقدرات المرأة، والتي من أبرزها ظاهرة السقف الزجاجي التي يقف حائلا دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة.
6. ينبغي أن تكون المرأة متساوية مع الرجل وأن تشترك معه في جميع المستويات المؤسسية سواء كانت محلية وطنية أو دولية.
7. الحث على تغيير صورة المرأة النمطية في الإعلام، والمناهج الدراسية التي تظهر تحيزاً واضحاً للذكور على حساب الإناث. إذ أنها تنسب للذكور معظم الصفات الإيجابية، من عقل، وحكمة، وقوة، وإستقلالية، في حين تنسب للمرأة الصفات التي تظهر الضعف، والإتكال والتبعية.

التوصيات العملية:

توصي الباحثة بإجراء دراسة حول معوقات التمكين بشكل عام وتمكين الكادر النسائي بشكل خاص.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم: (1994) لسان العرب، مج3 ، ط3، دار الفكر للطباعة، بيروت.
2. أفندي، عطية، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(2003).
3. الحمّادي، علي: 2006 تساعية صناعة القيادات، مركز التفكير الإبداعي، أبو ظبي، الامارات.
4. الساعد، رشاد محمد : (2004) مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات المستقبل- جامعة أسيوط-، العدد العاشر، ص(31-54).
5. المنقاش، سارة عبد الله : (2007) القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 28، ص35-54.
6. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.العدد مج17.ع1.
7. حسن، ماهر محمد : (2004) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1 ، دار الكندي، إربد، الأردن.
8. عياصرة، والفاضل، محمد: (2006) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. فليبه، فاروق وعبد المجيد، السيد : (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
10. مازن، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان 2006.
11. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج12، ع28.

المراجع الأجنبية

12. D.E., Bowen and E., Lawler, **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer,1995, pp. 73.
13. Marshall, J. Women Managers: Travelers in a Male World Chichster: John Wiley and Sons Inc. (1984).
14. William, Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p.