

”

برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية
في الدولة العراقية

أ.م.د. سهام مطشر الكعبي

جامعة بغداد- مركز دراسات المرأة

“

المستخلص:

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو تصميم برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، ولتحقيق ذلك عرضت ادبيات الموضوع ونتائج ابرز الدراسات التي اجريت حوله ، فضلا عن خطوات اعداد البرنامج التي وظفت لتصميم البرنامج المقترح ، ان مفهوم التمكين هو من المفاهيم التنموية الحديثة وهو احد مكونات التنمية البشرية المستدامة ، ويرد الحديث عنه في ميادين معرفية عدة منها الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس ، وفي ضوء ماتم طرحه تم الاستنتاج بان هناك بعدان للتمكين الأول داخلي وهو التمكين النفسي وهو سابق على البعد الاخر والثاني خارجي يشمل انواع متعددة من التمكين هي التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتربوي والبيئي والصحي ، وان كلا البعدين يتطلبان تدخلا خارجيا لمساعدة الفرد مع ضرورة توافر الرغبة الكاملة لديه ، واستنادا إلى ذلك كله تم التركيز على التمكين النفسي لدى النساء على وجه الخصوص وقد عرضت نظرية (سبريتزر 1995) بشيء من الافاضة التي ركزت على انه ينبغي النظر إلى التمكين النفسي على انه بناء أو تركيب فكري ومفاهيمي ، ومن خلال العرض تم التطرق إلى الاثار المترتبة على تمكين النساء بشكل عام والتمكين النفسي لهن بشكل خاص ، وعرضت المهارات الاساسية للقيادة وفي ضوء ذلك كله تم تصميم برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية وعرضه على عدد من الخبراء لبيان صلاحيته ليكون جاهزا للتطبيق وقد خلاص البحث إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية: (برنامج ، التمكين ، التمكين النفسي ، المرأة القيادية)

Abstract:

The main aim of the current research is to design a program for the empowerment of women leaders in the Iraqi state. To achieve this, the literature of the subject and the results of the most prominent studies conducted around it, as well as the steps of preparation of the program that was designed to design the proposed program, the concept of empowerment is one of the modern development concepts, And in the light of what has been proposed, it has been concluded that there are two dimensions of empowerment, the first is psychological empowerment, which is a precedent on the other dimension, and the other is external, Empowerment is the economic, social, political, legal, educational, environmental and health empowerment, and both dimensions require external intervention to assist the individual with the need for full desire. Based on this emphasis has been placed on the psychological empowerment of women in particular. The Theory of Speritzer 1995 was presented in some detail, which focused on the view that psychological empowerment should be seen as a construction or intellectual and conceptual structure, The study focused on the effects of the empowerment of women in general and their psychological empowerment in particular, and presented the basic skills of leadership ,In light

of all this, the psychological empowerment program for women leaders was designed and presented to a number of experts to demonstrate its validity to be ready for implementation. The research concluded with a number of conclusions, recommendations and suggestions.

Keywords:(program , empowerment, psychological empowerment, women).

الفصل الأول : البحث وأهدافه

1. أهمية البحث والحاجة اليه :

إن المرأة العربية تشكل شريحة تزيد عن نصف السكان ، وكان لها دورٌ محدودٌ في مجالات الحياة إذ كانت الثقافة المحيطة والنظرة التقليدية وانتشار الجهل والامية من التحديات التي تواجه المرأة وتحول دون استثمار طاقاتها في تولي المناصب الادارية وفي الممارسات السياسية ، أما في الوقت الحاضر وبما ان العالم ينطور ومجتمعنا العربي غير منفصل عن العالم بسبب التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال فقد سعت المرأة العربية إلى الديمقراطية وتحقيق المساواة بينها وبين الرجال مما اتاح لها فرصا عادلة في التعليم والعمل الا ان هذه الجهود كانت غير فعالة بسبب تبعية المرأة وثقافة المجتمع العربي في ظل النظم التقليدية التي تحد من قدرة المرأة على العمل والمشاركة السياسية (الكتبي وآخرون ، 2010 ، ص13).

ظهر مفهوم التمكين Empowerment في الربع الاخير من القرن الماضي تقريبا كونه احد المفاهيم الادارية المعاصرة الذي يعطي اهتماما اكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات ، وتقوم فكرة التمكين على توجه الادارات العليا إلى منح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال اعمالهم ، إذ ان هذا الاجراء يولد لديهم شعورا بالاهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية ومن ثم سوف يخلق لدى المرؤوسين شعورا ودافعا ذاتيا وإدراكا ايجابيا نحو العمل (ابا زيد ، 2010، ص499).

يعد الموظف في الوقت الحالي عنصر تحدٍ لدى الكثير من القادة في العديد من المؤسسات من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الاهداف المرتقبة مستقبلا . ونتيجة للتغيرات والتحولات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى ارقى من ذي قبل ، وذلك بالاعتماد على مايعرف بالاصلاح الاداري من خلال مداخل عدة ومنها مدخل التمكين (مراد ونور الدين ، بلا ، ص 163).

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات اهتماما بالغاً في تبني المفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية ، ثم الاهتمام بالموارد البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من اثر فعال في تحسين الاداء والرضا الوظيفي ، ويهتم مفهوم التمكين اساسا باقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، أو ما يطلق عليه في الادبيات (هم) مقابل (نحن) ،

ويشار إلى ان ادبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على انه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (العتيبي ،2005،ص 45).

وبالرغم من انتشار فكرة التمكين الا انه لا يوجد اتفاق معياري حول تعريفه اذ تعكس التعريفات وجهات النظر المختلفة ، يرى (بيركن Perkin) 1995 ان كلمة التمكين استعملت بشكل رسمي في البيت الابيض (360) مرة خلال الاعوام من (1992- 1994) ، واستعملت (3769) مرة من قبل الكونجرس الامريكي مما يدل على شيوع المفهوم بمعاني ودلالات مختلفة ، ويشير (Wetlaufer, 1999)، إلى ان هناك ثلاثين الف مقالة ومطبوعة مختلفة حول التمكين ، وهذه الزيادة الكبيرة والاهتمام دعت هذا الباحث إلى وصفه بعصر التمكين Empowerment Era ، (ابا زيد ،2010، ص500).

إن التمكين بمفهومه العام يعني تعزيز قدرات البشر تبعا لمختلف المستويات وذلك بالتغلب على العقبات وأوجه التمايز التي تخلق الوضع الدولي ، اي ازالة كافة العمليات والاتجاهات والسلوكيات النمطية في المجتمع والمؤسسات التي تنمط النساء وتضعهن في مراتب ادنى ، وذلك باكتسابهن القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهن (حسن ، 2010).

وظهر مصطلح التمكين في علم النفس المجتمعي Community Psychology واقترن مع العالم الاجتماعي (جوليان رابابورت Julian Rappaport) 1981 م (Burton&Kagen, 1996) ، والفكرة تضع تاكيدا على الحقوق Rights والقدرات Abilities بدلا من التركيز على نواحي العجز والاحتياج لدى كل من الافراد والمجتمعات على حد سواء (Aujoul&Hoore&Deccache, 2006, p.8). وفي التسعينيات ، عد ميثاق (أوتاوا) لتعزيز الصحة التمكين على انه قضية اساسية في نظرية تعزيز الصحة والذي ركز على تعزيز الصحة بدلا من محاولة منع تدهورها فقط من خلال تعزيز الظروف الاجتماعية (Aujoul&Hoore&Deccache, 2006, p.3).

وهو يشير إلى تدابير ترمي إلى زيادة درجة الاستقلال الذاتي وتقرير المصير لدى الافراد والمجتمعات بغية الذات وإلى الدعم المتخصص للافراد والذاتان يساعدان على جعل الافراد قادرين على التغلب على الاحساس بالعجز ونقص التأثير وعلى ادراك واستعمال مواردهم الخاصة (Burton&Kagen, 1996) ، وفي سياق علم النفس المجتمعي وتنمية الموارد البشرية human resources development ينظر للتمكين على انه نقطة التقاء تنمية كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، وبهذا التصور يساهم الافراد بتحقيق الاهداف العامة ضمن العملية الجماعية بغية تحقيق التغيير الاجتماعي (Aujoul&Hoore&Deccache, 2006, p.).

وقد ظهر مفهوم تمكين المرأة Women's Empowerment في ثمانينيات القرن الماضي وأصبح من المفاهيم المحورية في دراسات النوع الاجتماعي ، وقد عد البنك الدولي تمكين المرأة من العناصر الأساسية في عملية التنمية ومكافحة الفقر ، وأصدر تقريراً يقول فيه أن تمكين المرأة هو هدف من أهداف التنمية لسببين اثنين هما: الأول: أن تحقيق العدالة الاجتماعية هو هدف في حد ذاته، والثاني: هو أن تمكين المرأة هو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى كمحاربة الفقر ، أن تمكين المرأة يمكن أن يسمى أيضاً تمكين النوع الاجتماعي Gender Empowerment .

(Mishra,2016,p.224) .

ويشير تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن ثلثي (أو ما يعادل 66%) فقراء العالم هن من النساء ، وأن المشاركة الاقتصادية للمرأة مهمة ليس فقط من أجل التصدي للفقر ، بل لأن زيادة الدخل تسهم في تنشيط النمو الاقتصادي بشكل عام ، وزيادة مشاركة النساء في القطاع الرسمي والقوى العاملة تسهم في عملية دفع التنمية الاقتصادية والإنسانية ، إذ أن إسهام المرأة في زيادة دخل الأسرة يؤدي إلى مستوى حياة أفضل للأطفال لأن الأم العاملة عادة ما تتفق كل دخلها على احتياجات أطفالها الغذائية والتعليمية ، وفي الوقت نفسه يؤكد تقرير البنك الدولي لعام 2001م إن استبعاد المرأة من التعليم والعمل يترجم إلى ضعف في الإنتاجية بسبب انخفاض التراكم في رأس المال البشري مما يؤثر سلباً على النمو الاقتصادي ، وقد عد تمكين المرأة هدفاً من أهداف التنمية ووسيلة من وسائلها في أن واحد وتم التركيز على ذلك في المؤتمر الرابع للمرأة الذي عقد في بكين 1995 م ، واتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW) (الكتبي وآخرون ، 2010، ص 41)، وتمكين المرأة هو أكسابها القدرة على استعمال الموارد المتاحة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في حياتها ، مما يمكنها من تحديد مصيرها وتحقيق مصلحتها (الكتبي وآخرون ، 2010، ص 24) .

ولابد من أن ندرك أن التمكين هو عملية متكاملة لها أبعاد عدة لا يمكن في الواقع فصلها تماماً عن بعضها البعض وهي تمكين اقتصادي وتمكين اجتماعي / ثقافي ، وتمكين أسري / شخصي ، وتمكين قانوني ، وتمكين سياسي ، وتمكين نفسي ، ويتم دراسة كل من هذه الأبعاد على مستويات ثلاثة هي مستوى الأسرة ومستوى المجتمع والمستوى القومي ، ولكل من هذه الأبعاد المؤشرات الخاصة به فلكي نقيس التمكين الاقتصادي على مستوى الأسرة مثلاً فلابد من الاستفسار عن مدى تحكم الزوجة في توزيع الدخل على مختلف احتياجات الأسرة ومدى إسهامها في دخل الأسرة ومدى تحكمها في موارد الأسرة كالمدرجات ، أما التمكين الاقتصادي على المستوى العام فيتمثل في نسبة النساء في الوظائف ذات الدخل العالي ، ونسبة تمثيل المرأة في صنع السياسة الاقتصادية ، ونسبة تمثيل المرأة في وضع ميزانية الدولة ، ورغم أن هذه الأبعاد تبدو مستقلة عن بعضها البعض أي أنه يمكن مثلاً تمكين المرأة

على مستوى الاسرة دون تمكينها على المستوى السياسي ، إلا أنه غالباً ما تتقاطع هذه الأبعاد في الواقع فنجد أن التمكين الاقتصادي والاجتماعي يتداخلان مع التمكين الاسري ، وكذلك يتداخل التمكين السياسي والاقتصادي (المصدر السابق ، ص 43).

وتجدر الاشارة إلى أنه في الوقت الذي يشعر به بعض الباحثين بالارتياح مع فكرة ان التمكين قد يتخذ صيغا مختلفة مع افراد مختلفين ضمن سياقات مختلفة ، يرى آخرون ضرورة تأسيس وحدة لمصطلح التمكين على مستويي النظرية والتطبيق مما يستدعي الحاجة لتعريف دقيق ووظيفي (Aujoul&Hoore&Deccache,2006,p.).

والتمكين لا ينطبق بالضرورة على النساء فقط ، بل يشمل جميع الافراد والجماعات المستضعفة أو المهمشة في المجتمع ، ولكن ارتبط مفهوم التمكين في دراسات التنمية بالنساء (الكتبي وآخرون ، 2010 ، ص42).

ومفهوم التمكين النفسي Psychological Empowerment من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الحياة إلى مستويات راقية ، ويتمركز جوهر التمكين النفسي حول منح حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى الدور الذي يقوم به ، وهو يمكن أن يقود إلى نتائج ايجابية على المستويين الفردي والتنظيمي أو المؤسسي (Zhu&May&Avolio,2004,p.12).

ان التمكين النفسي يعمل على زيادة احساس الموظفين (وخصوصا النساء) بالسيطرة الشخصية ويعمل على زيادة دافعيتهم نحو العمل وهذا بالمقابل يقود إلى نتائج ادارية ايجابية على مستوى المنظمة ، وله دور مهم في نموهن وتنميتهن عموما وهو يؤثر في متغيرات تنظيمية مثل الرضا عن العمل والالتزام الوظيفي وزيادة الانتاجية (Mishra,2016,p.224).

وتبرز اهمية التمكين النفسي للنساء من ان القوى العاملة النسوية الممكنة نفسيا تكون محفزة للمساهمة في الاستراتيجيات المبتكرة في المؤسسة ، وتكون قادرة على تحديد ادوار العمل ويشعرن بالقدرة على انجاز مهام مرتبطة بالعمل وقادرات على التأثير في عملية اتخاذ القرار في مكان العمل ، وتشير ادبيات التمكين النفسي إلى ان المؤسسات التي تعمل على تمكين الموظفين نفسيا اظهرت زيادة في انتاجيتها ومستوى عال من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام بالمؤسسة وتقليل الاجهاد والتوتر والقليل من متلازمة الارهاق burnout syndrome ، فضلا عن ذلك كله تظهر اهمية التمكين النفسي للنساء كونه مهما في استراتيجية مكافحة واستئصال الفقر في البلدان عموما (Mishra,2016,p.226).

وقد ازداد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل ودراسة المشكلات التي تواجهها ، وفي السبعينيات من القرن الماضي اهتمت البحوث بدراسة المرأة في القيادة والإدارة ومدى صلاحيتها لذلك ، كما بدأت في الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم بعمل المرأة في القيادة والإدارة والإشراف ، أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر النوع gender على نمط القيادة والإدارة وبأثر عامل الجنس في طريقة التفكير والعمل ونمط القيادة والاتصال والادراك وغير ذلك من الموضوعات (علي ، 2012، ص5).

من ذلك كله يأتي البحث الحالي محاولة بهذا الاتجاه للكشف عن تمكين النساء وإبعاده وبالخصوص التمكين النفسي لهن ، ولأعداد برنامج للتمكين النفسي للنساء القياديات إذ أنه على الرغم من تنفيذ العديد من برامج التمكين إلا أنها في الغالب قد أغفلت الجوانب النفسية ولم تعطها الأهمية اللازمة ولم تجد الباحثة برنامجاً واحداً للتمكين النفسي للمرأة القيادية على مستوى كل من الدراسات المحلية والعربية والعالمية إذ تعد هذه هي المحاولة الأولى (بحسب علم الباحثة) ومن ذلك تبرز أهمية البحث الحالي .

2. أهداف البحث :

أولاً : التعرف على مفهوم التمكين عموماً .

ثانياً : التعرف على مفهوم وأنواع تمكين النساء .

ثالثاً : التعرف على التمكين النفسي من حيث المفهوم والتنظير واسلوب القياس .

رابعاً : أعداد برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية في العراق .

3. حدود البحث :

تحدد البحث بالأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين وتمكين النساء والتمكين النفسي لهن ومفهوم القيادة النسوية والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها .

4. تحديد المصطلحات : وردت في البحث الحالي مفاهيم عدة هي :

أولاً : البرنامج Program

هو مخطط مصمم لغرض التعليم أو التدريب بطريقة مترابطة وذلك لتطوير أداء الشخص بما يناسب مجاله ودوره في القيام بمهامه (العصيمي ، 2014 ، ص8).

ثانياً : التمكين Empowerment

1- التمكين لغة : هو التقوية والتعزيز أو الترسخ أو التثبيت ، ويقال (مكن من الشيء) بمعنى جعل له عليه سلطاناً وقدرة (البعلبكي ، 2008، ص585).

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان اي ذو تمكن ، ومكين عند فلان اي ذو منزلة والتمكين اي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور ، ج 17 ، ص 301).

والتمكين في اللغة الانجليزية ورد في معجم (وبستر) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو اعطاء قوة شرعية لشخص ما لذلك نجد ان تطبيق التمكين في اي منظمة يتطلب مشاركة طرفين هما مانح القوة القائد والممنوحة له القوة وهو العامل (جرادات والمعاني وهاشم وآخرون ، 2013 ، ص 68).

2- التمكين اصطلاحاً : وردت تعريفات عدة منها :

▪ تعريف (كونجر وكاننجو) 1988 : انه اجراء يؤدي إلى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية (Hand, 1995, p.36).

▪ يعرف (هاند Hand) 1995 : التمكين على انه تحرير كامل القوة الكامنة لكل فرد (Hand, 1995, p.36).

▪ تعريف (مورال وميرديث, Murrell&Meredith) 2000 : هو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Murrell&Meredith, 2000, p.110).

▪ تعريف (العدلي) 2008 : عملية اتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم افضل ما لديهم ، وهو استثمار قدرات ومواهب الآخرين واشعارهم باهميتهم لاثراء العمل الوظيفي (العدلي ، 2008 ، ص 1).

3- تمكين النساء : Women's Empowerment

وضعت تعريفات عدة لمفهوم تمكين النساء كلها تدور حول فكرة واحدة وهي تمكين النساء من اتخاذ القرارات والتأثير في مجريات الامور المهمة بالنسبة لها ومن هذه التعريفات :

تعريف (بينيت) 2002 : هو دعم امكانية المرأة وقدرتها على التأثير في المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر في حياتها ، ودعم قدرتها على التحكم في حياتها وفي الموارد المتاحة .

تعريف الكتبي وآخرون : التمكين هو زيادة فرصة المرأة في الاعتماد على الذات والاستقلالية (الكتبي وآخرون ، 2010 ، ص 41).

ونلاحظ ان جميع هذه التعريفات سواء للتمكين عموماً أو لتمكين النساء انها تشترك في امرين الأول انها تصف عملية التمكين بانها تتطوي على تطور ايجابي وانها تتضمن الانتقال من حال التمايز أو عدم المساواة إلى حال اخر هو المساواة اذ انها تهدف إلى احداث تغيير ايجابي في علاقات القوة في المجتمع بغرض الغاء المعوقات التي تحد من خيارات المرأة واستقلالها ويكون لها تأثير سلبي في حياتها ، والامر

الثاني انها تركز على المرأة كونها عاملا فاعلا في عملية التمكين وليست مجرد متلق، اذ انه لا يوجد تغيير دون وجود عامل للتغيير هو المرأة .

4- التمكين النفسي: Psychological Empowerment

تعريف (سپريتزر Spreitzer) 1995: هو عملية process أو حالة نفسية psychological state تتسم بأربع ادراكات هي المعنى والكفاية وحرية الارادة والتأثير (Zhang&Bartol ,2010,p.107).

تعريف (مينون Menon) 1999 : هو حالة معرفية Cognitive state تتسم باحساس بالسيطرة المدركة ، وادراكات الكفاءة والقدرة على استدماج غايات واهداف المنظمة (Menon ,1999,p.161).

تعريف (سپريتزر) 1999 : هو بناء دافعي Motivational Construct يتكون من اربعة ادراكات Cognitions هي المعنى والكفاية وحرية الارادة والتأثير (Spreitzer,1999.p.1442).

تعريف (زو، مي أفليو ZUH,MAY ,Avolio) 2004 : هو تركيب أو بناء يمكن ان يقود إلى نتائج ايجابية على المستويين الشخصي والوظيفي (Zuh,May ,Avolio ,2004,p.16).

تعريف (زانك وبارتول Zhang&Bartol) 2010 : هو حالة نفسية Psychological state يجرها الفرد أو هو مجموعة من الادراكات Cognitions (Zhang&Bartol ,2010,p.107).

ومن ملاحظة التعريفات الواردة اعلاه يمكن الاستنتاج بان التمكين النفسي هو :

- حالة معرفية أو نفسية ،
- شعور ودافع داخلي ايجابي ،
- تحرير كامل الطاقة الكامنة للأفراد ،
- يتم عن طريق ممارسات خارجية رسمية وتقنية بشرط توافر الرغبة لدى الفرد لتحقيق ذلك .

ثالثا : المرأة القيادية :

يقصد بها في البحث الحالي تولى العنصر النسوي مهام ادارية متعددة مثل مسؤوليات الوحدات والشعب والاقسام الادارية والفنية والعلمية في الجامعة أو المؤسسات المدنية للدولة العراقية الاخرى عموما .

الفصل الثاني: الاطار النظري

مقدمة

لقد كرس الصندوق الانمائي للأمم المتحدة عبر تقاريره محاور وابواباً خاصة للحديث عن موضوع التمكين والذي يؤكد على توسيع الخيارات امام جميع فئات المجتمع عن طريق المشاركة الفاعلة فيه اذ ان التمكين يعد ركيزة اساسية للتنمية البشرية والمستدامة التي لا تقتصر على الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية فحسب وإنما الجانب الانساني كله وذلك بتمكين الفئات المهمشة وتعزيز الحس بالقدرة على

المشاركة والتأثير في جميع المجالات ، ومعنى آخر فإن مفهوم التمكين يرتبط بتحقيق الذات ويقاس هذا المفهوم عادة بمدى المشاركة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولا سيما إن بعض الباحثين الاقتصاديين والاجتماعيين يرون ان التمكين هو ان يمتلك الفرد القدرة أو القوة ليصبح عنصرا مشاركا بصورة فعلية في مختلف مجالات الحياة ، وقد أوضح البرنامج الانمائي للامم المتحدة مجموعة من الاسس التي من خلالها يتمكن الافراد من القيام بدورهم وهي :

- 1- وجود ديمقراطية سياسية يتمكن الناس عن طريقها بالتأثير في القرارات المتعلقة بحياتهم .
- 2- وجود حرية اقتصادية تجعل الناس متحررين من القيود والقواعد القانونية المبالغ فيها والتي تعيق نشاطهم الاقتصادي .
- 3- وجود سلطة لا مركزية بحيث يتمكن كل مواطن من المشاركة في ادارة حياته الوطنية والمحلية انطلاقا من مكان عمله أو سكنه .
- 4- مشاركة جميع المواطنين ولا سيما المؤسسات غير الحكومية في صنع القرار وتنفيذ خطط التنمية (قاسم ، 2015 ، ص 220) .

معطيات عملية التمكين :

تتكون عمية التمكين من ثلاثة معطيات هي :

أولاً : الموارد **Resources**: مثل العمل والتعليم وتعد هذه عناصر التمكين اي ان وجودها ضروري وبدونها لا يمكن ان نتحدث عن عملية تمكين .

ثانياً : العامل البشري **Human Agent**: وهو المرافق في هذه الحالة ، وهو محور عملية التمكين ومن خلاله تتم عملية الاختيار واتخاذ القرارات .

ثالثاً : النتائج أو الانجازات **Outcomes or Achievements**: التي تتمثل في المكاسب السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تجنيها المرأة وهي بمثابة المؤشرات التي يمكن على اساسها قياس مدى نجاح عملية التمكين (ملحم ، 2006 ، ص 42)

وتكمن المشكلة في صعوبة قياس التمكين ، إذ انه عملية كما اشير إلى ذلك اعلاه ، ومن الممكن قياس نتائج عملية التمكين ولكن يحدث احيانا خلط بين النتائج والموارد ، إذ ان حصول المرأة على عمل مثلاً قد يكون مورداً أو ناتجاً لعملية التمكين ، ولذلك يجب اختيار مؤشرات التمكين بدقة وبحسب السياق ولكن داخل الاطار الأوسع لحقوق المرافقمعنى انه يجب التسليم بان هناك معايير دولية لا يمكن التهاون فيها مثل العنف ضد المرافم هو شيء مرفوض بغض النظر عن السياق أو الثقافة (الكتبي وآخرون ، 2010، ص 42) ..

مكونات تمكين المرأة :

إن تمكين المرأة يعزز ثقته بنفسها ويحسن وضعها في المجتمع لتكون بوضع مقارب لوضع الرجل في المجتمع ، فإذا مكنت المرأة فإن هذا ينعكس على زيادة الانتاجية الكلية للدولة ، ان تمكين المرأة يتكون من خمس مكونات هي :

أولاً : إحساس المرأة بقيمة الذات .

ثانياً : أن يكون لها الحق بالاختيار .

ثالثاً : أن يكون لها الحق بامتلاك الفرص والموارد .

رابعاً : أن يكون لها الحق بامتلاك القوة للسيطرة على حياتها داخل وخارج المنزل .

خامساً : أن يكون لها القدرة على التأثير في اتجاه التغيير الاجتماعي لخلق نظام اقتصادي واجتماعي أكثر عدالة وعلى الصعيدين الوطني والدولي (Mishra,2016,p.224) .

-انواع تمكين النساء:

يرد الحديث في ادبيات الموضوع عن انواع عدة لتمكين النساء وهي :

أولاً : التمكين الاقتصادي : Economic Empowerment

ويتم هذا التمكين عن طريق النصيب النسبي لكل من الرجل والمرأة في مختلف الوظائف الادارية والتنظيمية والمهنية والتوزيع النسبي للدخل المكتسب عن طريق السكان النشطين اقتصاديا من الجنسين والاجور النسبية للاناث بالمقارنة مع الذكور ، مع ضرورة التاكيد على الاهتمام والاذن بنظر الاعتبار المرأة الام المتفرغة لتربية اطفالها وايضا ربة البيت المتفرغة لشؤون بيتها فهما منهكتان باعمال البيت وتربية الاطفال ورعاية الاسرة ولكنهما يعدان بلا عمل خارج منزلهما وهذا يؤدي إلى حصول التمايز بين المرأة العاملة خارج البيت والاخرى ربة البيت وهو امر مرفوض في جميع الاتفاقيات الدولية ومنصوص عليه في وثيقة إلغاء كافة أشكال التمييز ضد المرأة(نوار ، 2010، ص 5).

ثانياً : التمكين الاجتماعي : Social Empowerment

يرى دعاة هذا التمكين ان تمارس المرأة جميع صلاحياتها وقدراتها بغية بناء ثقافة اجتماعية تحد مما يطلقون عليه بالسيطرة الذكورية ، وفي هذا السياق يتم المطالبة بتعديل قوانين الاحوال الشخصية ومراجعة العلاقة بين الرجل والمرأة وعدم تقييد دور المرأة في المجتمع على انه لانجاب الاطفال وتربيتهم والاهتمام بشؤون البيت ورعاية الاسرة فقط ، بل لابد من ان توجد برأيهم إلى جانب الرجل لتشاركه في كل المجالات وتخوض معه معترك البناء الاجتماعي ، وبغية نشر هذه الثقافة داخل المجتمع لجأت الحركات النسوية إلى بناء مؤسسات وندية ومراكز وتجمعات خاصة بالنساء لاقامة مختلف الفعاليات والمحاضرات

والندوات والمؤتمرات والمباحثات لترويج مفهوم هذا التمكين بغية تحقيق العدالة الاجتماعية وبناء مجتمع متقدم ومستدام (نوار ، 2010 ، ص5).

ثالثاً: التمكين السياسي Political Empowerment

على وفق اراء الداعين لهذا النوع من التمكين فانه يقاس بعدد المقاعد البرلمانية المتوافرة أو المتاحة للرجال بالمقارنة مع النساء وكذلك مشاركة النساء في منظمات المجتمع المدني كالأحزاب والنقابات والمنظمات وغيرها ، وفي اطار هذا التمكين طالب مؤتمر بكين 1995 بتخصيص مقاعد برلمانية للمرأة في البرلمانات (الكوتا) وبموجبه لابد من رفع التمثيل النسوي إلى نسبة لا تقل عن (30%) وقد اتخذت عددا من الدول قرارات متقدمة في هذا المجال (قاسم ، 2015، ص242).

رابعاً : التمكين القانوني Legal Empowerment

يركز هذا المجال على مجموعة القوانين والتشريعات التي تتعامل مع المرأة على اساس المواطنة القائمة على المساواة ، وكذلك يركز على الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحقوق المرأة مع الاخذ بنظر الاعتبار بانه لا تزال هناك بعض العوائق التي تعيق تقدم المرأة ومساواتها الكاملة مع الرجل في الحقوق والواجبات في عدد من القوانين منها مايتعلق بقانون الاحوال الشخصية وإزالة التحفظات على اتفاقية القضاء على كافة اشكال التمييز ضد المرأة (Mishra,2016,p.224).

خامساً : التمكين التربوي Educational Empowerment

ويركز على اهمية ادخال مفاهيم النوع الاجتماعي وعدم التمايز الجنسي في المناهج الدراسية والتوسع في فتح دور الحضانة ورياض الاطفال ، والعمل على سد منابع امية الاناث ورفع نسبة الاناث في المرحلة الابتدائية وتخفيض نسبة التسرب من المدارس والوقوف على معوقاتها وكل مايتعلق بالزامية التعليم الاساسي ومجانيته فضلا عن العمل على تحقيق تكافؤ الفرص (نوار ، 2010 ، ص5) .

سادساً: التمكين البيئي Environmental Empowerment

يتمثل هذا النوع بضرورة مشاركة المرأة للجهات المعنية في بعض برامج حماية البيئة لرفع مستوى الوعي البيئي واجراء الدراسات والبحوث حول العلاقة القائمة بين السكان والبيئة والتنمية ومتابعة تنفيذ كل التشريعات والانظمة الخاصة بحماية البيئة ، زيادة على ذلك الدعوة لاستعمال مصادر الطاقة المتجددة غير الملوثة للبيئة وتوفير الخدمات والمرافق العامة مثل مياه الشرب والكهرباء والمساكن وغيرها (نوار ، 2010 ، ص5).

سابعاً: التمكين الصحي Health Empowerment

وينطوي هذا البعد على الاهتمام بصحة المرأة والتزامها بتوصيات المؤتمر العالمي للسكان عام 1994 ومؤتمر بكين 1995 ، وضرورة اتخاذ الخطوات الجادة لانجاز مشروع الصحة الانجابية والذي يهدف إلى توفير خدمات ومعلومات انجابية عالية الجودة سيما في المناطق الريفية والنائية وزيادة امكانية حصول المرأة على الرعاية الصحية والمعلومات والخدمات ذات العلاقة بحيث تكون ملائمة وذات نوعية جيدة (قاسم، 2015، ص244)

ثامناً: التمكين النفسي Psychological Empowerment

إن التمكين النفسي هو مزيج أو توليفة من تقدير الذات وكفاية الذات وحرية الارادة والثقة بالنفس والوعي بالذات والتفكير الايجابي وهو بالنهاية يقود إلى السعادة وجودة الحياة بالنسبة للمرأة ، وهو بعد ذلك يمكن ان يحسن صورة الذات عندها ، والتمكين النفسي للمرأة يعني جعل النساء قادرات على الوصول إلى المهارات والمعارف والتعامل مع الضغوط والصدمات سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (Mishra, 2016, p.225).

الاتجاهات لنظرية للتمكين :

لقد جاد مفهوم التمكين Empowerment في الفكر الاداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الافادة من الانسان من خلال ممارسات ادارة التمكين مثل التفويض باتخاذ القرارات من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا وزيادة الوصول إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الدنيا (preitzer, 1999, p.1443).

وقد ادى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة ابعاد متعددة للتمكين إلى ظهور اتجاهات عدة في دراسته ، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها فقد ظهر خلال العقد الاخيرين مدخلان رئيسان لدراسة التمكين هما :

المدخل الأول : المدخل الهيكلي للتمكين Approach Empowerment Structural

وهو مدخل كلي يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة أو ادوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي إلى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين ، وهو يركز على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل ومن ثم فان هذا المدخل ينص على ان القوة تكمن بالتساوي داخل الافراد وعلى المستويات كافة في الانظمة المختلفة وانه يمكن تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي اذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد ، وعلى الرغم من اهمية هذا المدخل الا ان هناك اشارات إلى حالات تم فيها توفير ادوات القوة الا ان هذا لم يؤد

إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى وجد فيها ان افرادا لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في بيئة العمل الا انهم يشعرون ويسلكون بأسلوب وطريقة الافراد الممكنين وهذا التحديد ساعد في ظهور مدخلا اخر هو مدخل التمكين النفسي (جرادات والمعاني وهاشم ،2013، ص70).

المدخل الثاني : مدخل التمكين النفسي Psychological Empowerment Approach

اشار (كونجر وكانانجو Conger & Kananga) 1988 إلى ضرورة البحث عن منظور بديل للتمكين يعمل على التمييز بين المصادر الموقفية مثل الممارسات الادارية وبين الادراكات Cognitions الحالية المتعلقة بهذه الممارسات ويكلمات اخرى البحث عن منظور فردي an individual perspective للتمكين يركز على الخبرة النفسية للأفراد (Spreitzer, 1995, p.1443).

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للأفراد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الادارية ، وعلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله ، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات ، فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية ادراك الافراد لعملهم وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الافراد عن ادوارهم وعلاقاتهم بمنظوماتهم ، ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (كونجر وكانانجو) 1988 ، اذ ذكرا في بحثهما ان المدخل الهيكلي غير مكتمل لان توزيع مصادر القوة يمكن ان يكون له تأثير قليل على العاملين اذا كانوا لا يملكون شعورا بالكفاءة الذاتية ، فالتمكين هو عملية رفع ودعم شعور القدرة الذاتية لدى الافراد بالمنظمة من خلال تحديد وازالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز (جرادات والمعاني وهاشم ،2013، ص70).

بعد ذلك جاء كل من (توماس وفلهاوس Thomas & Velthous) 1990 واتما افكار (كونجر وكانانجو) من خلال تطوير اطار نظري يعبر عن التمكين ، إذ يعتقدان ان التمكين هو مفهوم متعدد الأوجه Multifaceted Concept ولا يمكن ان يتحقق بمفهوم منفرد ، وقد عرفا التمكين على انه مجموعة من الادراكات أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط ، وكان تصورهما عن التمكين بانه مهمة تحفيز داخلية ذات اربع ادراكات هي :
أولاً : المعنى : Meaning وهو قيمة الهدف أو الغرض من العمل يحكم عليها بمقدار ارتباطها بمعايير أو احكام الفرد الخاصة وهو يتطلب نوعا من المواءمة بين متطلبات دور العمل وبين المعتقدات والقيم والسلوكيات .

ثانياً : الكفاية **Competence** أو الكفاية الذاتية : وهي اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ النشاطات بمهارة وهي مرادفة لمعتقدات القوة والكفاية والتمكن الشخصي .

ثالثاً : حرية الإرادة أو تقرير المصير **Self-determination** في الوقت الذي تكون فيه الكفاية هي التمكن من السلوك ، فان حرية الإرادة هي احساس الفرد بان لديه القدرة على اتخاذ القرار في تنفيذ وتنظيم افعاله ، وهو يعكس الاستقلالية في تنفيذ ومتابعة سلوكيات العمل وعملياته .

رابعاً: التأثير **Impact**: هو الدرجة التي يمكن أن يؤثر بها الفرد على المخرجات والنتائج الاستراتيجية والادارية والاجرائية في العمل، والتأثير يقف على الضد تماما من العجز المتعلم (Thomas&Velthouse,1990,p.666).

وهكذا نجد ان الباحثين ينظرون إلى التمكن على انه بناء دافعي يتجلى في اربع ادراكات هي (المعنى والكفاية وحرية الإرادة والتأثير) ، وان هذه الادراكات الاربعة معا تعكس توجهها فعالا نحو دور العمل ، والمقصود بالتوجه الفعال هو انه توجهها يرغب به الافراد ويشعرون بانهم قادرين على تشكيل دورهم في سياق العمل . ان هذه الابعاد الاربعة تجتمع لتكون بناء اجمالي وشامل عن التمكن النفسي ، بمعنى ان نقص اي من الابعاد المنفردة سوف يحدث عجزا وضالة بالرغم من انه لا يقضي كليا على الدرجة الكلية من الشعور بالتمكن ، ولهذا نرى ان الابعاد الاربعة هي تقريبا مجموعة كاملة وكافية من الادراكات لفهم التمكن النفسي (Spreitzer, 1995, p.1444).

وفي عام 1995 قامت (سبريتزر Spreitzer) باجراء بحث محكم عن التمكن يستند إلى ما قدم انفا ، و اضافت بعض الافكار منها :

أولاً : ان التمكن هو ليس سمة شخصية Personality trait مستمرة ثابتة يمكن تعميمها عبر المواقف ، بدلا من ذلك ، هو مجموعة من الادراكات التي تتشكل في بيئة العمل ، ولهذا فان التمكن يعكس المد والجزر المستمرين في ادراكات الافراد حول انفسهم فيما يختص ببيئة العمل .

ثانياً : ان التمكن هو متغير مستمر Continues variable ، بمعنى اننا يمكن ان ننظر للافراد على انهم اقل أو اكثر تمكينا وليس على انهم ممكنين أو غير ممكنين (اي ان الفرق هو فرق كمي) .

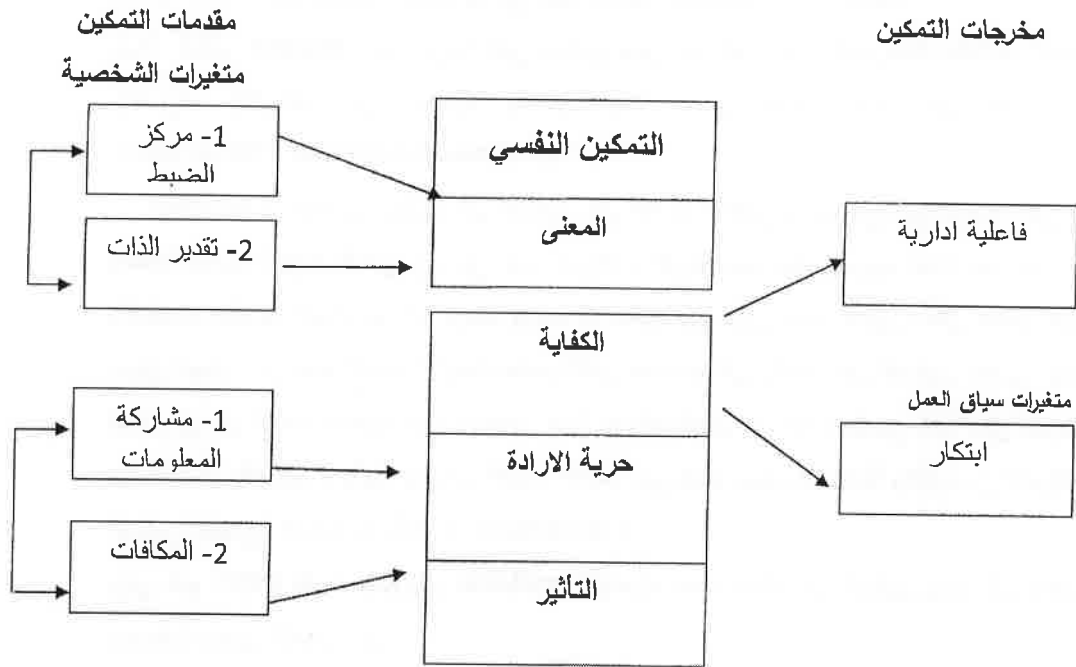
ثالثاً : ان التمكن هو ليس بناءً كلياً أو شاملاً يمكن تعميمه عبر المواقف والادوار الحياتية المختلفة بل بدلا من ذلك هو محدد بميدان العمل (Spreitzer, 1995, p.1444).

وقد افترضت (سبريتزر Spreitzer) 1995 مجموعة من الافتراضات منها :

أولاً : ان هناك اربعة ابعاد متميزة للتمكن النفسي هي (المعنى والكفاية وحرية الإرادة والتأثير) وان كل بعد من هذه الابعاد يسهم في البناء الكلي للتمكن النفسي .

ثانياً : ان هناك اثنتين من سمات الشخصية هما تقدير الذات ومركز الضبط افترض بانهما مقدمات للتمكين لانهما يمثلان الكيفية التي يرى بها الافراد انفسهم في علاقتهم ببيئة العمل إضافة إلى سياق العمل الذي افترض ايضا انه يؤثر في شعور الفرد بالتمكين .

ثالثاً : ان هناك نتيجتان للتمكين النفسي هما الفاعلية الادارية وسلوك الابتكار ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل (1) .



الشكل (1) التمكين النفسي في مجال العمل

مقدماته وابعاده ونتائجه بحسب نظرية (سبريتزر)

وقد افترض ان تقدير الذات ومركز الضبط الداخلي يرتبطان ايجابا بالتمكين النفسي وانهما وان كانا يشكلان مقدمات للتمكين النفسي الا انهما منفصلان عنه ، فتقدير الذات هو شعور عام بقيمة الذات وهو يرتبط بالتمكين ، فالافراد ذوو تقدير الذات العالي محتمل ان يوسعوا مشاعرهم عن قيمة الذات إلى عملهم وينظرون إلى انفسهم على انهم موارد ذات قيمة ، ثم يكون لديهم توجهها فعالا نحو العمل ووحداته ، على العكس من ذوي تقدير الذات الواطيء الذين ينظرون إلى انفسهم على انهم غير قادرين على احداث تغييرات أو تأثيرات في عملهم ومنظمتهم ، اما مركز الضبط وهو ايضا سمة شخصية فهو يعني الدرجة التي يعتقد بها الافراد انهم يتحكمون باحداث حياتهم وليس قوى خارجية ، وذوو الضبط الداخلي يعتبرون حياتهم عموما تحت سيطرتهم ويشعرون انهم قادرون على تشكيل بيئة عملهم والبيئات الاخرى ولذلك يشعرون بالتمكين وهم ينظرون لانفسهم على انهم قوة تأثير في بيئة العمل على العكس تماما من ذوي

الضبط الخارجي الذين يشعرون بان قوى خارجية مثل: القوى التنظيمية تسيطر عليهم).
(Spreitzer, 1995, p.1446)

أما المتغيران المتعلقان بسياق العمل وهما مشاركة المعلومات ونظام الحوافز ايضاً تم افتراض انهما يرتبطان ايجاباً مع التمكين النفسي اذ يعتقد (كانتر Kantar) انه بغية تحقيق التمكين يجب على المنظمات ان تجعل الكثير من المعلومات متواجدة بدرجة اكبر لأكبر عدد من الافراد وباكتر من مستوى وعبر اكثر من وسيلة ، وهنا يرى (لاولر Lawler) ان هناك نوعين محددين من المعلومات لهما دورا حاسما في التمكين هما المعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة والمعلومات المتعلقة بالاداء ذلك انهما يساعدان على خلق الشعور بالمعنى ، وان الافراد يحتاجون لفهم جودة مايقومون به من اجل اتخاذ القرارات والتاثير بها لادامة وتحسين الاداء في المستقبل، (Spreitzer, 1995, p.1448).

التوجهات النظرية حول المرأة والقيادة :

نحاول الان تفحص الادبيات التي ناقشت أنماط المرأة القيادية، إن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأنماط القيادية، يوضح (فيكو Vecchio) 2002 إن مفهومي القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة ومتشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بان الذكورة والانوثة قطبان متضادان وكذلك القيادة ، فإما أن تكون مرتكزة حول الوظيفة Job-Centered أو أن تكون مرتكزة على الموظفين والعلاقات الانسانية Employees-Centered. ويمثل الرجل القطب الأول الاهتمام بالوظيفة، وتمثل المرأة القطب الآخر الاهتمام بالموظفين الا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكسة اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة والاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الافراد، ويعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد ومن هنا نشأ وتطور ما يسمى بأسلوب القيادة Style of Leadership وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب غير قاطعة وغير واضحة، يرى (فيكو Vecchio) بأن كل النظريات الادارية المتعلقة بالقيادة، تستند إلى فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الانوثة والاهتمام بالموظفين، والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة وانوثة. إلا إنه يؤكد بأنه لا يوجد هناك أية شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استناداً إلى قوالب الأدوار الاجتماعية (علي، 2003، ص 312).

ويبين (نلتون Nelton) 1991 أن التنظيمات الأكثر نجاحاً تسمح بالاختلافات فيما يختص بأساليب القيادة. فالمرأة القائدة حالياً تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل،

مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين) وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية (علي، 2003، ص 350).

وتوضح (مارشال 1984 Marshall) بأن لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة ، الا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الامثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الاسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية ، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الادوار المختلفة للمرأة. وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة ايثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة. بالرغم من هذا فان أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسب لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بان تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة. وتتفق (1985) Harriman مع (1984) Marshall بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوبي المرأة والرجل في القيادة. وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل. وقد اتفقتا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالسلوكيات القيادية.

ويوضح (جونز وجورج 2003 Jones and George) عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، الا أن المرأة تميل إلى اتباع اسلوب المشاركه في اغلب الاحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك إلى أمرين الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً. والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات انسانية أفضل في التنظيم (علي، 2003، ص 350).

المهارات الاساسية للقيادة :

وفقاً لما اوردته الادبيات فان هناك مهارات اساسية للقيادة الناجحة يمكن الاستفادة منها في تصميم برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية ومنها :

أولاً : مهارات إدارة الذات Self- Management Skills

وتعني قدرة القائد على السيطرة والتحكم في شؤون حياته والانشطة التي يقوم بها للمساهمة في ادارة شؤون المؤسسة ، وهي تستند إلى عدد من المهارات منها :

١- مهارة ادارة الوقت Time Management Skill : وتشمل القدرة على توزيع الوقت على الانشطة والمهام المطلوبة باعلى كفاءة ممكنة بما يحقق افضل انجاز للاهداف وكذلك القدرة على وضع وتحديد الأولويات في المهام والانشطة التي يقوم بها القائد ومهارته في التوفيق وتحقيق التناغم والانسجام بين المهام والانشطة الدورية والطارئة .

ب- مهارة تنمية القوة الشخصية Personal Strength Skill: وتشمل القدرة على تنمية مستوى عال من الطاقة والنشاط والاحتفاظ بهذا المستوى وكذلك القدرة على توفير مستوى عال من الدافعية للإنجاز ، والقدرة على العمل تحت تأثير الضغوط المختلفة وتقبل النقد من الآخرين .

ج- مهارات تحليل وحل المشكلات Problem Analysis and Solving Skill: وتتضمن القدرة على طرح الاسئلة الصحيحة للتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها بدقة ، والقدرة على التمييز بين اعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ثم ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها ، والقدرة على وضع خطة لحل المشكلة من خلال تحديدها وتحديد اسبابها والحلول المقترحة لها والاهمية النسبية لهذه الحلول ومن ثم اختيار الحل المناسب .

د- مهارات التعلم Learning Skills : وتشمل القدرة على اكتساب المعرفة من خلال الخبرات اليومية في التعامل مع الآخرين وفي معالجة المشكلات المختلفة ، والقدرة على تحديث المعلومات والخبرات من خلال التعرف على اخر المستجدات والتقنيات التي تسهم في تطوير العمل في المؤسسة (نوار والشافعي ، 2005 ، ص 50).

ثانياً :مهارة اتخاذ القرار Decision Making Skill : وتشمل القدرة على تحليل واختيار البديل الانسب والافضل من بين البدائل المتاحة وذلك في ضوء الظروف والموارد والامكانيات والمحددات الحالية والمتوقعة مستقبلاً .

ثالثاً : مهارة التنسيق Coordinating Skill : وتعني القدرة على منع الازدواج أو التضارب في التفاصيل والاجراءات الخاصة بالبرامج والانشطة المتعددة التي تنفذها المؤسسة .

رابعاً : مهارة ادارة الصراع Conflict Management Skill: وتتضمن الادراك الواعي لمصادر التضارب والصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الافراد والقدرة على تحقيق التناغم والانسجام بينهم .

خامساً : مهارة الابتكار Creative Skill : وتعني القدرة على تقديم حلول جديدة للمشاكل المزمنة أو الطارئة التي يعاني منها الافراد ، وتعني ايضا القدرة على التوافق مع المواقف والأوضاع الجديدة .

سادساً : مهارة قبول المخاطرة المحسوبة Risk-Taking: وتشمل مهارة التقويم المنطقي والعقلاني للبدائل المختلفة المتاحة لحل المشكلة وتحقيق الاهداف والاقدام على تنفيذ البديل الافضل مع توقع الآثار السلبية المحتملة والقدرة على التحكم بهذه الآثار السلبية .

سابعاً : مهارة بناء المفاهيم Conceptualization Skill : وتتضمن تجميع المعلومات المرتبطة ببعضها من المصادر المختلفة والتأكد من مصداقية هذه المعلومات ثم وضعها في اطار عام من خلال فهم العلاقات والتكامل بينها .

ثامناً : مهارة استشراف المستقبل Visioning Skills : وتتضمن القدرة على تطوير رؤى مستقبلية وتوقع الأوضاع والمشاكل المحتملة وتطوير وجهات النظر المقترحة لمواجهة هذه المشاكل فضلاً عن المساعدة في توفير المصادر وتسهيل اجراءات حل المشاكل وتحقيق الاهداف في المستقبل (نوار والشافعي ، 2005، ص52).

الفصل الثالث: اجراءات البحث

سيتم في هذا الفصل تقديم عرضاً للجراءات التي اتبعت في اعداد البرنامج على وفق الادبيات المتعلقة بموضوع التمكين النفسي والقيادة النسوية مع مراعاة الاسس والمبادئ العامة في تصميم البرامج التدريبية. وفيما يأتي عرضاً تفصيلياً لكل ذلك :

- البرنامج المقترح

- لم تتمكن الباحثة من الحصول على برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية اذ لم تجد الباحثة دراسة عراقية أو عربية أو اجنبية تصدت لهذه المشكلة ، لذا تم تصميم البرنامج على غرار البرامج التدريبية في ادبيات علم النفس والتنمية البشرية ، وبحسب الخطوات الآتية :
- البرنامج :** هو مخطط مصمم من قبل الباحثة لاكساب القيادات الادارية بعضاً من مهارات التمكين النفسي في محاور عدة منها : القيادة والتمكين وسبل التعامل مع الضغوط النفسية الناجمة عن الاعمال الادارية في المواقع القيادية .
- المبادئ الاساسية للبرنامج :** استناداً إلى أن البرنامج ينبغي ان يكون عملية منظمة وليست عشوائية فلا بد من مراعاة الاسس والمبادئ والتي وردت في الادبيات ومنها:
- 1- اعتماد اطار أو نموذج نظري (نظرية سبرينزر في التمكين النفسي) .
 - 2- الغرضية : اي ان يكون البرنامج هادفا وملبياً للاحتياجات التدريبية (للنساء القياديات في المواقع الادارية المتنوعة) .
 - 3- الشمولية : أن يكون البرنامج مهتماً بتطوير كافة جوانب شخصية المتدربات الذاتية والمهنية والتخصصية .
 - 4- الواقعية : أن يستهدف البرنامج اكساب المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدن على حل مشكلاتهن الفعلية وعلى تطوير قابلياتهن الشخصية في التصدي للادارة .
 - 5- الملائمة : أن يكون البرنامج ملائماً لقدراتهن وميولهن ومواقعهن الوظيفية .
 - 6- المرونة والدينامية : أن يكون البرنامج مرناً وقابلاً للتغيير والتطوير بحسب احتياجات الفئة المستهدفة .(العصيمي ، 2014، ص20).

تصميم البرنامج : Program Design

تعد هذه العملية اهم العمليات اذ تحدد كل عناصر عملية التمكين وخطواتها ، وان نجاح عملية التصميم يعني بشكل كبير نجاح اجراءات التدريب الاخرى ، ان العناصر الاساسية لاي برنامج تدريبي هي :

أولاً: **تحديد الاهداف** :وهي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج ويعرف الهدف بأنه مقدار التغيير الذي يتوقع حدوثه في سلوك الفئة المستهدفة .ووفقاً لما جاء به (الخطيب والعنزي ، 2005) فان هناك اهدافاً عامة واهدافاً خاصة للبرنامج التدريبي وتشير الاهداف العامة إلى مجالات التغيير في سلوك واداء المتدربين اما الاهداف الخاصة فانها اهداف منبثقة ومشتقة من الاهداف العامة وهي قابلة للقياس والتحقق في سلوك واداء المتدربين .

القدرة على وضع الاهداف الذكية : SMART Objective وتعني :

ا: ان تكون الاهداف بسيطة ومصاغة بلغة سهلة (S) Simple .
ب: ان تكون قابلة للقياس (M) Measurable بمعنى انه يمكن التعرف على درجة تحقيقها بالسهولة المناسبة .

ج: ان تكون الاهداف قابلة للإنجاز والتحقق (A) Achievable.

د: ان تكون واقعية وليست خيالية (R) Realistic .

هـ: ان تكون محددة بفترة زمنية معينة (T) Time Specific (نوار والشافعي ،ص 95).

ثانياً : تحديد المحتوى :ويقصد به كل مايقدم من موضوعات وأنشطة يتم اختيارها في ضوء البرنامج التدريبي وهناك عدداً من المعايير والشروط التي ينبغي مراعاتها في تحديد المحتوى منها :

أ- قدرة المحتوى على احداث تغيير في سلوك المتدربين .

ب- ان يكون المحتوى واقعياً .

ج- ان يأخذ بالمستجدات في المجال .

د- ان يتم تقويم المحتوى .

و- شمول المحتوى لجميع المهارات والمعارف والحقائق التي يحتاجها المتدرب (العصيمي ،2014،ص32). (نوار والشافعي ،ص 102).

ثالثاً: تنفيذ البرنامج :تعد عملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل البرنامج ، فهي المرحلة التي سيتم فيها تطبيق المادة التدريبية لتحقيق اهداف البرنامج ، وان نجاح التطبيق يعد نجاحاً للبرنامج ككل ، ومن ثم لابد ان تكون هذه العملية محددة الخطوات والاجراءات حتى ينجح منفذوا البرنامج في اداء مهمتهم على اكمل وجه ، ولتنفيذ البرنامج التدريبي لابد من ثلاث مراحل هي :

ا- قبل التنفيذ وتتضمن الخطوات الآتية :

- 1- اختيار المدربين والمحاضرين .
- 2- تهيئة المواد التدريبية .
- 3- اعداد البرنامج التنفيذي واليومي للبرنامج .
- 4- التأكد من التقنيات والوسائل وجاهزيتها للعمل .
- 5- الحصول على الموافقات من الجهات المعنية .
- 6- حجز قاعة تدريبية وتهيئة المستلزمات التدريبية فيها .

ب - اثناء التنفيذ ويتضمن الخطوات الآتية :

- 1- استقبال المشاركين والمتدربين .
- 2- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين .
- 3- التعارف بين المدربين والمشاركين .
- 4- متابعة دوام المتدربين .
- 5- توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي وجمعها .
- 6- اعداد شهادات باسماء المشاركين وتوزيعها على المشاركين في اليوم الاخير من البرنامج .

ج - بعد التنفيذ : ويتضمن الخطوات الآتية :

- 1- اجراء اختبار تحريري نهائي للمشاركات في مجمل المواد التي قدمت في البرنامج .
- 2- اعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته .
- 3- تقديم شهادات المشاركة وكتب التأييد للمشاركين في اللقاء الختامي .
- 4- اختتام البرنامج .

رابعاً : اساليب تنفيذ البرنامج

تعد الاساليب إحدى أهم العناصر التدريبية كونها تتضمن مجموعة الاجراءات التي يجب ان يقوم بها كل من المدرب والمتدرب لتحقيق اهداف البرنامج ومن هذه الاساليب :

- 1- المحاضرات الالقاءية .
- 2- اسلوب المناقشات .
- 3- ورش العمل المصغرة .
- 4- اسلوب تمثيل الدور .
- 5- اسلوب العصف الذهني . (العصيمي ، 2014 ، ص25).

خامساً : تقويم البرنامج

هو عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف اصدار احكام موضوعية على قيمة البرنامج من اجل التحسين والتطوير ، وتتحدد مجالات تقويم البرنامج التدريبي بأربعة مجالات هي :

- 1- تقويم البرنامج :ويتم في ثلاث مراحل قبل وفي أثناء وبعد التنفيذ .
 - 2- تقويم المتدربين :ويتم في أثناء البرنامج من خلال الاختبارات والملاحظة .
 - 3- تقويم أداء المدربين : من خلال ادوات تهدف إلى متابعة المدربين حيث كفاياتهم التدريبية ودرجة ممارستهم لمهارات التدريب وقدراتهم الشخصية والمهنية (سايجي ،2004،ص25).
- واستنادا إلى ذلك كله تم الشروع بتصميم البرنامج في البحث الحالي وقد تم عرضه على مجموعة من الخبراء

ليبيان مدى صلاحيته وهم كل من :

- 1-الاستاذ المساعد الدكتور سيف محمد رديف / رئيس قسم التطوير والتدريب / مركز البحوث النفسية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
 - 2- الاستاذ المساعد الدكتورة بيداء هاشم جميل / رئيس قسم الاختبارات والمقاييس / مركز البحوث النفسية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
 - 3- أ.م.د. تهاني طالب /مركز البحوث النفسية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- وبعد الاطلاع على اراء السادة الخبراء تم اجراء التعديلات المقترحة ليكون البرنامج على النحو الاتي :
- البرنامج بصيغته النهائية بعد عرضه على الخبراء

حضرة الاستاذ الفاضل المحترم

تروم الباحثة اعداد برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية في العراق ، والبرنامج عبارة عن مجموعة من المحاضرات التي تتناول المفاهيم الرئيسية (التمكين ، التمكين النفسي ، القيادة) ومجموعة من ورش العمل المصغرة والواجبات اليومية ، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية نرجو التفضل بالاطلاع على البرنامج وابداء ملاحظاتكم عليه .

وفيما يأتي عرضا للتعريفات المعتمدة في البحث الحالي :

البرنامج Program : هو مخطط مصمم لغرض التعليم أو التدريب بطريقة مترابطة وذلك لتطوير أداء الشخص بما يناسب مجاله ودوره في القيام بمهامه (العصيمي ، 2014، ص 8).

التمكين النفسي Psychological Empowerment

إن التمكين النفسي هو مزيج أو توليفة من تقدير الذات وكفاية الذات وحرية الارادة والثقة بالنفس والوعي بالذات والتفكير الايجابي وهو بالنهاية يقود إلى السعادة وجودة الحياة بالنسبة للمرأة ، وهو بعد ذلك يمكن ان يحسن صورة الذات عندها ، والتمكين النفسي للمرأة يعني جعل النساء قادرات على الوصول إلى المهارات والمعارف والتعامل مع الضغوط والصدمات سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (Mishra,2016,p.225).

مؤشرات التمكين النفسي :

تشير الأدبيات إلى أن هناك مؤشرات عامة وأخرى محددة للتمكين النفسي وهي على النحو الآتي :

أولاً : المؤشرات العامة General Indicators وتتضمن :

1- التمكين داخل الشخص نفسه Intrapersonal empowerment indicators وهذه تتضمن :

مفهوم الذات ، و القدرة على الاتصال ، والاحساس بالامن ، والاحساس بالحرية .

2- التمكين التفاعلي Interactionalempowerment indicators وتتضمن :

الادراك والوعي ، الاطلاع ، الفهم ، حل المشكلات ، سلوك الاستكشاف .

3- التمكين السلوكي Behavioral empowerment indicators وتتضمن :

المقاومة ، التهيؤ ، دخول الميدان ، المتابعة .

ثانياً : المؤشرات الخاصة أو المحددة Specific Indicators وتتضمن :

1- الإدارة الداعمة والمتعاونة . 2- التحفيز الانفعالي . 3- الوصول إلى الموارد . 4- نظام المكافآت . 5-

تقويم الاداء . 6- الاستقلالية في العمل . 7- معلومات كافية . 8- الرضا عن العمل . 9- الالتزام الوظيفي

10- الفاعلية الوظيفية . (Mishra,2016,p.226).

الحواجز التي تجابه التمكين النفسي للنساء :

يرد الحديث عن وجود جملة من الحواجز النفسية التي تعمل على خلق العوائق امام تمكين المرأة قسم

منها يتعلق بالمرأة نفسها والآخر يتعلق بالمنظمات التي تعمل بها ومن هذه العوائق النفسية المختصة

بالمرأة : الخوف ، عدم الاستقرار ، انخفاض تقدير الذات ، نقص الثقة بالنفس ، الخوف من الفشل ، اما

العوائق المتعلقة بالمنظمة فمنها : نقص المعلومات ، نقص الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، نقص

الاستقلالية في انجاز العمل ، غموض الدور ، والضغوط المتعلقة بالعمل (Mishra,2016,p.22).

المهارات الاساسية للقيادة :

1- مهارات ادارة الذات وتتضمن (ادارة الوقت وتنمية القوة الشخصية وتحليل وحل المشكلات ومهارة

التعلم) 2- مهارة اتخاذ القرارات . 3- مهارة التنسيق . 4- مهارة ادارة الصراع . 5- مهارة الابتكار . 6-

مهارة قبول المخاطرة المحسوبة . 7- مهارة بناء المفاهيم . 8- مهارة استشراف المستقبل .

أولاً : اسم البرنامج : برنامج مقترح للتمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية .

ثانياً : الفئة المستهدفة : القيادات النسوية في وزارات ومؤسسات الدولة العراقية (جامعة بغداد انموذجاً).

وتشمل مسؤولات الوحدات والشعب والاقسام الادارية والفنية والعلمية المتنوعة .

ثالثاً : العدد المقترح : 20- 30 امرأة قيادية في كل دورة برنامج .

رابعاً: عدد ساعات التدريب: 15 ساعة تتوزع على خمسة أيام وبواقع 3 ساعات يومياً لتغطية المفردات والتدريبات المطلوبة.

خامساً: القائمون على تنفيذ البرنامج: اساتذة الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير في تخصصات علم النفس العام وعلم النفس الاكلينيكي والارشاد النفسي وعلم النفس المعرفي تحديداً .

سادساً: أ- الهدف العام للبرنامج: تنمية معارف ومهارات النساء القياديات في التعرف على كيفية تحمل المسؤولية القيادية على أسس وقواعد علمية باتباع المنهج العلمي السليم .

ب- الأهداف التفصيلية للبرنامج: في نهاية برنامج التمكين النفسي يتوقع أن تكون المتدربات قادرات على:

- 1- التعرف على المفاهيم الرئيسة للبرنامج وهي التمكين والقيادة والتمكين النفسي للنساء القياديات .
 - 2- دراسة مؤشرات التمكين النفسي والحواجز أو العوائق التي تقف في طريقه وسبل التغلب عليها.
 - 3- التعرف على المهارات الأساسية للقيادة وتطويرها وصقلها لدى المرأة .
- وكما تمت الإشارة إلى تفصيلات ذلك في الإطار النظري .

سابعاً: أساليب ووسائل التقويم في البرنامج: وتتضمن: 1- الحضور والمشاركة. 2- التفاعل في الأنشطة والفعاليات أثناء تنفيذ البرنامج. 3- أوراق العمل والواجبات التي تكلف بها النساء القياديات. 4- إعداد استبيان لاستطلاع آراء المتدربات في البرنامج من حيث كفاية البرنامج وشخصية المدربين ونواحي العجز والقصور في البرنامج. 5- إجراء اختبار تحريري لمجمل المواد التي قدمت في البرنامج .

ثامناً: طرق وأساليب تنفيذ البرنامج:

1- المحاضرات ومناقشات الجماعة الصغيرة و طريقة تمثيل الدور وورش العمل وأسلوب العصف الذهني ويتخلل ذلك كله إكسابهم مهارات الاسترخاء النفسي في أجواء العمل الضاغطة.

تاسعاً: تعليمات للمتدربات: وفيها تقدم التعليمات الآتية:

- السيدات مسؤولات الوحدات والشعب والأقسام الإدارية المحترمات
- انطلاقاً من الرؤية الواضحة والتي ندركها جميعاً لدوركن في تحقيق نجاح البرنامج .. نأمل تعاونكن معنا في مراعاة بعض الاعتبارات قبل البدء بهذا البرنامج :
- الحرص على الحضور والالتزام بقواعد البرنامج والالتزام بالوقت المخصص للأنشطة .
 - الحرص على أن يكون الهدف هو الاستفادة والإفادة ولا تجعلين مشاركتك تقتصر على التلقي فقط.
 - الحرص على الاستجابة السريعة للتعليمات عند تشكيل المجموعات وتوزيع الأنشطة للمساهمة في استثمار وقت النشاط التدريبي بما يحقق أهداف الأنشطة التدريبية المتنوعة.

- المشاركة في الحوار والنقاش بذهن متفتح يتقبل الرأي الآخر ويتفحصه ويضيف إليه من خبرته مع مراعاة الحيادية في استقبال الأفكار.
- الابتعاد عن الأسئلة والمناقشات والأفكار التي لا تخدم موضوع البرنامج واحترام كل وجهات النظر حتى لو كانت غير مقبولة بالنسبة لك.
- مراعاة تجنب عناصر التشويش ومضيعات الوقت في البرنامج مثل المحادثات الجانبية وأجهزة الموبايل
- ضرورة بيان الرأي في البرنامج من حيث كفايته وتغطيته للمفردات المقررة وكذلك فيما يتعلق بالمدرسين وكفاءتهم وكل الأمور الإدارية والفنية المتعلقة بالبرنامج وبحسب استمارات التقويم اليومي التي توزع خلال البرنامج .

عاشراً : منهاج البرنامج

ت	المفردات	الوقت المخصص
الوحدة الأولى	السلوك الإنساني في مجال العمل	60 دقيقة
الوحدة الثانية	القيادة: المفهوم والأنواع والمهارات الأساسية لها .	120 دقيقة
الوحدة الثالثة	خصائص القيادة الناجحة .	120 دقيقة
الوحدة الرابعة	القيادة النسوية : المفهوم والنظريات .	120 دقيقة
الوحدة الخامسة	تمكين النساء: المفهوم والأنواع.	120 دقيقة
الوحدة السادسة	التمكين النفسي للنساء : المفهوم والنظرية والقياس والمعوقات.	120 دقيقة
الوحدة السابعة	تقدير الذات والتفكير الإيجابي ومهارات التواصل الفعال وفهم لغة الجسد .	120 دقيقة
الوحدة الثامنة	استراتيجيات تقليل مستويات ضغط وإجهاد العمل والتقليل من متلازمة الإرهاق وتمارين للاسترخاء النفسي.	120 دقيقة

حادي عشرة: إجراء اختبار تحريري لمجمل المواد التي قدمت في برنامج التمكين النفسي.

استمارة استطلاع آراء المتدربات في برنامج التمكين النفسي للقيادات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لغايات تقويم البرنامج، نرجو ملء استمارة التقويم المرفقة بوضع إشارة (x) في الخانة التي تزينها مناسبة.

استمارة تقويم برنامج التمكين النفسي

الترقيم	العلامة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	بشدة موافق
المستدرب						
1	يلبي برنامج التمكين الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تنمية أداء المرأة القيادية.					
2	يرتبط برنامج التمكين بالمسار الوظيفي الخاص بالقيادات الإدارية .					
3	يرتبط البرنامج بطبيعة العمل الذي تقوم به المديرية .					
4	يساهم برنامج التمكين في تطوير العمل الذي تقوم به المديرية .					
5	يسهم برنامج التمكين في إكساب المديرية مهارات جديدة في التعامل مع المسؤولين .					
6	يسهم برنامج التمكين في إكساب المديرية المعارف والمفاهيم الحديثة في القيادة .					
7	يسهم برنامج التمكين في إكساب المديرية الاتجاهات السلوكية التي تساعد في رفع مستوى التمكين النفسي لها .					
جهة التدريب من حيث المادة التدريبية						
8	تمتاز المادة التدريبية بالوضوح والسهولة					
9	تمتاز المادة التدريبية بقابليتها للتطبيق					
10	تنمي المادة التدريبية مهاراتي ومعارفي العملية					
من حيث أساليب الأنشطة التدريبية						
11	تم استعمال الأساليب الحديثة في التدريب					
12	تعدد الأساليب المستعملة في عرض البرنامج التدريبي .					
13	استخدام أسلوب المجموعات في النقاش وحل المشكلات					
من حيث الجانب التنظيمي						
14	يتناسب وقت انعقاد البرنامج مع المتدربات					

15	تعد مدة البرنامج مناسبة لأهداف التدريب				
16	تعد فترات الاستراحة ملائمة لغايات تنشيط قدرة المتدربين على المشاركة في البرنامج				
17	مستوى الإشراف العام على انعقاد البرنامج				
18	ملائمة القاعات لغايات التدريب				
19	ملائمة موقع التدريب لغايات عقد برنامج التمكين				
20	ملائمة إضاءة وتهوية القاعات التدريبية				
من حيث بيئة التدريب					
21	تعزيز العمل بروح الفريق خلال برنامج التمكين				
22	ترتيب بيئة التدريب بواقع العمل				
23	تمتاز أهداف التدريب بالوضوح				
24	يتمتع المشرفين على البرنامج بالقدرة على إضفاء أجواء مناسبة على البرنامج التدريبي				

الملاحظات :

ملاحظات عامة حول مدى الاستفادة من برنامج التمكين

ملاحظات حول المدرب أو المدربين (من حيث القدرة على إيصال المعلومة ، الشخصية ، السلوك والتعامل مع المتدربين وغيرها).
اقتراحات خاصة بتطوير برنامج التمكين

خلاصة	%20	%40	%60	%80	%100
نسبة الفائدة الكلية التي حصلت عليها كمتدربة					

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: استنتاجات البحث:

من خلال ما تم عرضه في البحث الحالي يمكن الوصول إلى الآتي:
أولاً : إن مفهوم التمكين هو من المفاهيم التنموية الحديثة وهو احد مكونات التنمية البشرية المستدامة .
ثانياً: يرد الحديث عن هذا المفهوم في ميادين معرفية متعددة منها الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس.
ثالثاً : يمكن الاستنتاج مما ورد في البحث إن التمكين له بعدان الأول داخلي وهو التمكين النفسي وهو سابق على البعد الآخر والثاني خارجي يشمل أنواع متعددة منها التمكين الاقتصادي والاجتماعي

والسياسي والقانوني والتربوي والبيئي والصحي . وإن كلا البعدين يتطلبان تدخلا خارجيا لمساعدة الفرد بشرط توفر الرغبة الكاملة لديه للقيام بذلك .

رابعاً : تمثل نظرية (سبريتزر) 1995 عن التمكين النفسي التيار النفسي لتناول المفهوم ووفقا لهذا التيار ينبغي النظر إلى التمكين النفسي على انه بناء وتركيب فكري ومفاهيمي ، وقد بينت النظرية إن هناك أربعة أبعاد للتمكين النفسي هي المعنى والكفاية وحرية الإرادة والتأثير . وبهذا الصدد أشارت إلى جملة من القواعد هي :

أ: إن التمكين هو ليس سمة شخصية Personality trait مستمرة ثابتة يمكن تعميمها عبر المواقف ، بدلا من ذلك ، هو مجموعة من الادراكات التي تتشكل في بيئة العمل ، ولهذا فان التمكين يعكس المد والجزر المستمرين في ادراكات الأفراد حول أنفسهم فيما يختص ببيئة العمل .

ب: إن التمكين هو متغير مستمر Continues variable ، بمعنى إننا يمكن أن ننظر للأفراد على أنهم أقل أو أكثر تمكينا وليس على إنهم ممكنين أو غير ممكنين (أي إن الفرق هو فرق كمي) .

ج: إن التمكين هو ليس بناء كلي أو شامل يمكن تعميمه عبر المواقف والأدوار الحياتية المختلفة بل بدلا من ذلك هو محدد بميدان العمل .

التوصيات: ضوء ما ورد في أدبيات التمكين النفسي للمرأة وأدبيات القيادة وأدبيات علم النفس والتنمية البشرية عموما عن تصميم البرامج التدريبية تم تصميم برنامج للتمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية (جامعة بغداد انموذجا) .

التوصيات :

في ضوء ما تم تقديمه في البحث الحالي يوصي البحث بالآتي:

أولاً: تطبيق برنامج التمكين النفسي الذي تم تقديمه في البحث الحالي على عينة من النساء القياديات لقياس أثره.

ثانياً: ضرورة الاستعانة بالباحثين النفسيين عند تصميم برامج التمكين كي يتم دراسة مواطن القوة والضعف في شخصيات الفئات المستهدفة والعمل عليها وفقا لذلك.

المقترحات:

استكمالا لما تم تقديمه يقترح البحث الحالي الآتي :

أولاً: إجراء دراسة لبناء مقياس للتمكين النفسي في البيئة العراقية في ضوء النظرية التي تم تقديمها.

ثانياً البحث: بحث تطبيقي للكشف عن مستوى التمكين النفسي لدى النساء من مختلف الفئات في المجتمع العراقي مثل الأكاديميات والموظفات والطالبات وربات البيوت وغيرهن .

المصادر:

المصادر العربية:

- أبا زيد، رياض (2010): اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية، المجلد (24)، الإصدار (2).
- ابن منظور (1995): لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان .
- البعلبكي ،روحي (2008): المورد الثلاثي عربي -فرنسي - انجليزي ، دار العلم للنشر والتوزيع ، ط4، لبنان ، ص 585.
- جرادات، ناصر محمد والمعاني، احمد إسماعيل وهاشم، طارق نائل (2013): اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد(1)، ص 63-89.
- الحوتان ، رنا فهد (2008) :مشروع تمكين المرأة نجاح ، محاضرة في قسم علم النفس ،كلية التربية ، جامعة الأميرة نورة ، المملكة العربية السعودية ، منشورة على الانترنت .
- سايحي ، سليمة (2004): فاعلية برنامج ارشادي لخفض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- العتيبي ،سعد مرزوق (2005): الجودة في العمل ..تحقيق للامل ،جوهري تمكين العاملين :اطار مفاهيمي ،الملحق السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة ،المملكة العربية السعودية ،26-27 ابريل 2006،
- العديلي ، ناصر محمد (2008):التمكين ...مشاركة في الملكية والثقة واطلاق طاقات الموظفين لتقديم افضل مآلديهم ، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 5453، بتاريخ 2008/8/15.
- العصيمي ، سامية منصور ناصر (2014):فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات البحث العلمي لدى معلمات العلوم الطبية واثره على التفكير العلمي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف ،مطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في المناهج وطرائق تدريس العلوم ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية .
- علي ، ابتهاج احمد (2003): المرأة وانماط القيادة الادارية ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة : القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق ، سوريا ،13-16 اكتوبر .

- علي ، الطاهر محمد (2012): القيادة الفردية والقيادة الجماعية دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ مجلة العلوم والتقانة ، نوفمبر ، 2012، محلد 12 (2) .
- قاسم ، رجاء محمد (2015) : المرأة وصناعة القرار دراسة اجتماعية ميدانية في تمكين المرأة. بيت الحكمة ، جمهورية العراق ، الطبعة الأولى .
- الكتبي ، ابتسام ، منصور ، رشا ، المعاينة ، رويدا وآخرون (2010): النوع الاجتماعي وأبعاد تمكين المرأة في الوطن العربي ، منظمة المرأة العربية ، القاهرة .
- ملحم ، يحيى (2006): التمكين مفهوم اداري معاصر ، ط1، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- مراد ، زايد ونور الدين ، صراب (بلا) : مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الادارية ، دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية ام البواقي .
- نوار ، رانيا (2010): تمكين المرأة بين التفسيرات الغربية وثقافتنا الاسلامية ، مقال على الانترنت ، تاريخ النشر في 2010/10/14.
- نوار ، محمد حلمي والشافعي ، عماد مختار (2005): القيادة ومشروعات التنمية الريفية ، تم اعداد الكتاب في اطار مشروع TEMPUS PROGRAMME/FORMDER بتمويل من الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي .
- المصادر الأجنبية:

- 1- -Aujvlat, Isabelle & Horre, William & Deccache, Alian (2006) : patient Empowerment in Theory and Practice . **Patient Education and Counseling , vol(9), no.(8).**
- 2- -Hechanova, Ma, A. Alampay, Edna P. Franco (2006): **Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers**, Ateneo de Manila University, Loyola Heights, Quezon City, Philippines.
- 3- -Menno, Sanjay T.(1999): Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioral Science* , 31(3), 161-164
- 4- - Spreitzer , Gretchen M.(1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, vol. 38 no. 5 , pp.1442-1465.
- 5- -Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990), Cognitive Elements of Empowerment, *Academy of Management Review*, 15: 666-681

- Randolph and Sashkin (2002): Can Organizational Empowerment? Work -6
in Multinational Settings, **Academy of Management Executive**, 16,vol.
(1).
- Zhu, Weichun & May, Douglas R. & Avolio, Bruce (2004): The Impact of -7
Ethical leadership Behavior on Employee outcomes, **Journal Of
Leadership and Organizational studies**, vol.(11),no.(1),pp.1-16.
- Mishra, Gunman (2016): The Psychological Facets of Women -8
Empowerment at Workplace. **International Journal of Recent Trends
in Engineering & Research**, vol 2, Issue 11; November.