



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Diagnosing the reality of job competencies and their impact on women's empowerment: A case study of the opinions of a sample of women's academic leaders at the University of Mosul**

Mason Abdullah Ahmed \*<sup>A</sup>, Shahla Salem Khalil Al-Abadi<sup>B</sup>, Marwa Laith Znoun Al-Abaji<sup>C</sup>

<sup>A</sup> College of Administration and Economics, Business Administration Department, Mosul University

<sup>B</sup> Mosul Technical Institute, Department of Materials Management Technologies, Northern Technical University

<sup>C</sup> Presidency of the University, Department of Materials Management Technologies, Northern Technical University

**Keywords:**

Competencies, job, performance, skills, feminist leaders, empowerment.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 06 Apr. 2023  
Accepted 30 Apr. 2023  
Available online 30 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Mason Abdullah Ahmed**

College of Administration and Economics,  
Business Administration Department,  
Mosul University



**Abstract:** Based on the strategic importance of women leaders in universities and society in general, the current study aims to shed light on job competencies and diagnose their reality in addition to studying their impact on women's empowerment. Which contribute to the empowerment of women and thus achieving the goals of organizations by improving performance and achieving a competitive advantage, and job competencies were considered an independent variable for research. Empowering women is considered a dependent variable, and in general, the research tried to answer the following question: Is there an effect of job competencies on empowering women, A questionnaire was adopted and designed to target women leaders, At the University of Mosul with a sample of (86), and the research reached a set of conclusions, the most important of which are: Job competencies have a significant impact on empowering individuals and groups working at the University of Mosul, especially women, which will be reflected on their outcomes and decisions in achieving the university's goals. The results of the statistical analysis showed a correlation relationship It has a moral significance between job competencies and women's empowerment, and this makes job competencies an independent variable suitable for empowering women at the University of Mosul (the organization under study).

## تشخيص واقع الجدارات الوظيفية وأثرها على تمكين المرأة (دراسة حالة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية النسوية في جامعة الموصل)

ميسون عبدالله احمد	شهلة سالم خليل العبادي	مروة ليث ذنون العبادي
كلية الادارة والاقتصاد	المعهد التقني الموصل قسم	رئاسة الجامعة
قسم ادارة الاعمال	تقنيات ادارة المواد	قسم تقنيات ادارة المواد
جامعة الموصل	الجامعة التقنية الشمالية	الجامعة التقنية الشمالية

### المستخلص

انطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية للقيادات النسوية في الجامعات والمجتمع بشكل عام، تهدف الدراسة الحالية الى لقاء الضوء على الجدارات الوظيفية وتشخيص واقعها فضلاً عن دراسة أثرها على تمكين المرأة، استهدفت الدراسة عينة من القيادات النسوية في جامعة الموصل، إذ يعد تعزيز الجدارات الوظيفية من العمليات المهمة والحيوية التي تساهم في تمكين المرأة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات عن طريق تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، وتم عدّ الجدارات الوظيفية متغيراً مستقلاً للبحث أما تمكين المرأة فيعد متغيراً تابعاً، وبشكل عام حاول البحث الإجابة عن السؤال الآتي: هل يوجد اثر للجدارات الوظيفية على تمكين المرأة، وتم اعتماد وكما تم تصميم استبيان استهدف القيادات النسوية في جامعة الموصل بعينة مقدارها (86)، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: للجدارات الوظيفية أثر كبير في تمكين الأفراد والجماعات العاملين في جامعة الموصل وبخاصة المرأة والذي سوف ينعكس على نتائجهم وقراراتهم في تحقيق أهداف الجامعة، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة وهذا يجعل من الجدارات الوظيفية متغير مستقل مناسب لتمكين المرأة في جامعة الموصل (المنظمة المبحوثة).

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات، الوظيفة، الاداء، المهارات، قيادات النسوية، التمكين.

### المقدمة

تعد الجدارات الوظيفية من المواضيع المهمة والتي من شأنها أن ترفع مستوى أداء المنظمات وتنبع أهمية الموضوع من أهمية المورد البشري، فالجدارات هي المهارات والقدرات والسلوك والاتجاه والتي يمكن ملاحظتها وقياسها، ولا بد من توافرها لأداء الوظيفة وكما تساهم الجدارات في تحسين الأداء الوظيفي، لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً ملحوظاً من قبل المنظمات بمختلف اختصاصاتها، ومؤسسات المجتمع المدني بتفعيل دور المرأة في التنمية الشاملة وبالاهتمام بوجود المرأة في برامج التنمية البشرية والحرص على تمكينها وتوعيتها بواجباتها ومسؤولياتها (الجرדاني، 2007: 15)، ويهدف البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري وعملي متكامل لدراسة وتشخيص واقع الجدارات الوظيفية وتأثيرها على تمكين المرأة للقيادات النسوية في جامعة الموصل، ومن هنا انطلقت مشكلة البحث والتي صيغت من سؤال رئيسي، هل يوجد أثر للجدارات الوظيفية على تمكين المرأة؟ ولتحقيق ذلك تم افتراض جوهرية: يوجد أثر للجدارات الوظيفية على تمكين المرأة، ومن هنا انطلق بحثنا عن الجدارات الوظيفية للتعرف على مختلف المفاهيم الجدارية المتمثلة بالجدارات الوظيفية وذلك من أجل الكشف عن مدى ارتباط تمكين المرأة بتعزيز وتطوير الجدارات الوظيفية من خلال استطلاع آراء القيادات النسوية في جامعة الموصل حول الجدارات وعلاقتها

بتمكين المرأة، إن أهمية هذا البحث تعد خطوة أولى خطوة أولية في تشخيص واقع الجدارات الوظيفية ودراسة تأثيرها على تمكين المرأة، ويهدف البحث الحالي لتشخيص واقع الجدارات الوظيفية وأثرها على تمكين، وتضمن البحث إطارين الأول نظرياً تناول مفاهيم الجدارات الوظيفية وأهدافها وانطلاقاً منها فضلاً عن مفهوم تمكين المرأة وأنواعه، أما الإطار الثاني تضمن الجانب العملي للبحث. وكانت أهم الاستنتاجات أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للمنظمة المبحوثة وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة مما يؤكد اهتمام جامعة الموصل (المنظمة المبحوثة) إن الجدارات الوظيفية لها تأثير في تمكين المرأة.

### المبحث الأول: منهجية البحث

1. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي نتناوله خاصة وأن:
  - أ. موضوع الجدارات الوظيفية من المواضيع المهمة جداً.
  - ب. إن الاهتمام بالموارد البشري يتجلى بانعكاساته الايجابية على المنظمات والمجتمع.
  - ج. تعد هذه الدراسة خطوة أولية في تشخيص واقع الجدارات الوظيفية ودراسة تأثيرها على تمكين المرأة.
  - د. ردد مجتمع البحث (جامعة الموصل) بالحلول الممكنة لاتخاذ القرارات النهائية لذلك.
2. أهداف البحث: في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف البحث الرئيس يتمثل في محاولة التوصل إلى حلول يُمكن القيادات النسوية في جامعة الموصل (عينة البحث) لحل المشكلات ومواجهة التحديات في عملها، وتأسيساً على هذا الهدف الرئيس يمكن تأشير عدد من الأهداف يسعى البحث إلى تحقيقها منها:
  - أ. التعرف على مفاهيم الجدارات الوظيفية فضلاً عن التعرف على أهميتها، وكذلك التعرف على المفاهيم الأساسية لتمكين المرأة.
  - ب. تشخيص واقع الجدارات الوظيفية وأثرها على تمكين المرأة.
  - ج. اقتراح الحلول المناسبة للتغلب على المشكلات والتحديات التي تواجهها القيادات النسوية في مجتمع الدراسة.
  - د. تعزيز تمكين المرأة في المنظمة المبحوثة.
3. مشكلة البحث: تواجه النساء بصورة عامة، والقيادات النسوية بصورة خاصة عدد من التحديات والتي تنطلق من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في ظل الوضع العام للبلدان التي تشهد تغيرات، إذا نجد أن المرأة هي الأكثر تأثراً ومعاناةً من تفاقم الأوضاع، إذ أصبحت المرأة تلاقى صعوبة في صنع القرارات السياسية والمؤسسية والاسرية، ومن هنا انطلقت مشكلة البحث والتي صيغت بأسئلة رئيسية، تجسد بالأسئلة الآتية:
  - أ. هل يوجد أثر للجدارات الوظيفية على تمكين المرأة؟
  - ب. هل هنالك سبل لتمكين المرأة؟
4. فرضيات البحث: بغية الإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث وانسجاماً مع أهداف البحث وتجسيدها بأهميتها، يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:
  - الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى  $0.05 \leq$  بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة.
  - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى  $0.05 \leq$  بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة.

5. أساليب جمع البيانات: اعتمد البحث على المنهج (الوصفي- المسحي)، تمثل بقيام بمسح أهم انعكاسات الجدارات الوظيفية على تمكين المرأة، ومن خلال المفاهيم والأطر الفلسفية، ومن ثم تجسيد هذه المفاهيم والأطر على الجانب الميداني، وفيما يخص الجانب الميداني، وبهدف جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة استبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات المناسبة.

## 6. حدود الدراسة

أ. الحدود المكانية: تم اختيار جامعة الموصل، إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمعاً للبحث.

ب. الحدود البشرية: تم اختيار القيادات النسوية الأكاديمية في جامعة الموصل عينة للبحث.

## المبحث الثاني: الجدارات الوظيفية

1. مفهوم الجدارات الوظيفية: أصبح مفهوم الجدارات ذو أهمية خاصة وذلك بسبب متطلبات المنافسة العالمية، والضغوط الاقتصادية العالمية، والتغير السريع في التكنولوجيا ومتطلبات العملاء التي تشكل جزءاً من بيئة التطوير، ووفقاً لـ (Boyatzis, 1982) هي خصائص الفرد التي ترتبط سببياً بالفعل المتفوق والأداء الوظيفي للمديرين، ويعد هذا العصر عصر التنافس العالمي، وكما تحتاج المنظمات اليوم إلى قوة عاملة أكثر كفاءة ومدرية تدريباً جيداً، تناول العديد من الباحثين مفهوم الجدارة الوظيفية، نجد تعريف بسيط ومباشر لكلمة "الجدارة" هي: "السمة الأساسية للشخص والتي تؤدي إلى الفعالية أو التفوق الأداء في العمل" (Klemp, 1980, 21) أو مجموعة من الدوافع السمة أو المهارة أو جانب من الصورة الذاتية للفرد أو الدور الاجتماعي أو مجموعة ذات صلة بالمعرفة (Boyatzis, 1982). تحقيقاً لهذه الغاية فقد عرفها مؤتمر جوهانسبرج عام 1995 بأنها مجموعة السمات والصفات الشخصية والمؤهلات العلمية التي تساعد الفرد على تحقيق أعلى معدلات الأداء. واتفق كل من (Franklin and Beaumont, 1997) (Bontius et al., 2001) على أنها تمثل القدرة على استخدام وتطبيق المعارف والمهارات لأداء الأنشطة الوظيفية بأسلوب ملائم لتحقيق المعايير المطلوبة مثل مقابلة طلبات التغير، وكيفية حل المشكلات. وكما تعرف الجدارة بأنها أداء العمل الصحيح بطريقة مثلى من قبل العاملين، أو هي السمات الشخصية والمدخلات العلمية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة ومعدلات أداء عالية (انتونيت، 2000: 1) وتمثل الجدارات وفقاً لأبراهام وكارن وشو ومينا (2001) مجموعة من الخصائص والسلوكيات والسمات اللازمة لعمل ناجح لأداء الكفاءات الإدارية أعمالها بصورة كفوءة، كما أشار كل من (Noordeen et al., 2004: 116) إلى أنها القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، أداء العمل بكفاءة وفعالية. أما (Sparrow & Hodkinson, 2006: 44) فقد عرفها بأنها قدرة الأفراد على العمل في إطار معرفي بالاستجابة الملائمة لمختلف المواقف. ويرى كل من (Brans) أن ممارسات إدارة المواد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة تحقق نوعين من التكامل هما التكامل الأفقي والتكامل العمودي بحيث يقوم التكامل العمودي على ربط الأفراد العاملين وسلوكياتهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة في حين يعد التكامل الأفقي ربط وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض في إطار اتساق تفاعلي ومتناغم، أو هي حيلة نقاط قوتك (2019, <https://www.cv-template.com>) أو هي مجموعة من الصفات والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية، والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف في الفندق، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة متميزة وبدرجة تفوق المستوى المطلوب. (النجار وشعيب، 2020: 712)

- 2. خصائص الجدران الوظيفية:** تفيد الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالجداريات بوجود خمس خصائص للجداريات الوظيفية، ويمكن توضيح تلك الخصائص على النحو الآتي: (الفضالة، 2018)
- أ. **الدوافع:** - وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة (رشاد وعباس، 2020: 105) إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة.
- ب. **الصفات:** هي مجموعة من الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات ويعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.
- ج. **المفهوم الذاتي:** هي توجهات الفرد أو قيمته أو صورته الذاتية، كما ان قيم الشخص هي عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- د. **المهارات:** هي مصطلح يستعمل ليشير إلى الخبرة التي تم تطويرها من خلال دروس التدريب والتعليم، وهي لا تتضمن فقط المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل، ولكنها أداء رقمي عال في حقول عدة مثل التطبيقات المتخصصة، أو هي تقنيات ومعارف متخصصة يجب أن يمتلكها المديرين الأداء واجباتهم وأدوارهم، وهي ضرورة لنجاح الإدارة وضمان تحقيق أهداف المنظمة، إتقان وإنجاز العمل بأعلى جودة وفي أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف (Sayed, 2010: 171).
- هـ. **المعرفة:** إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة كأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى، عرفت على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والمتبع فعلا (السالم، 2002: 184).
- 3. أهمية الجداريات الوظيفية:** تتجلى أهمية الجداريات الوظيفية فيما يأتي (مصطفى، 2014: 77) (يوسف، 2015: 373)
- أ. تفيد المدبرون في فهم أي الجداريات الوظيفية المطلوبة لنجاح الوظائف.
- ب. تساعد في تحديد خطة التعلم والتطوير لأداء الأعمال المطلوبة.
- ج. تساعد الادارة في تحديد الانجازات المتحققة.
- د. الجداريات الوظيفية تحسن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في المنظمة
- هـ. تساعد الجداريات الوظيفية في تحديد مسارات الترقية والتطوير الوظيفي بالاعتماد على معلومات موثقة عن احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة
- و. تساعد الجدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف حيث توضح الفرق بين ما يتمتع به الموظف فعليا من مهارات وما تحتاج إليه الوظيفة.
- ز. تقوم الجداريات بوضع مؤشرات قياسية للمعايير المطلوبة لتقييم الأداء، وهذه المعايير تتدرج بتسلسل، ومن ثم فهي تقلل الجدل حول تقييم الأداء.
- 4. انواع الجداريات الوظيفية:**
- أ. **الجداريات الإنتاجية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الفرد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، ومنها: (الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم، التركيز على الأهداف، الرغبة في التطوير والابتكار)، (طولان، 2015: 20).



ب. **الجدارات الاستهلاكية:** هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغنى عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين فمن الجدارات الاستهلاكية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير (رياض، 2009: 14).

ج. **الجدارات التمييزية:** فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة – جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، كما عرض (لوسيا، وليبنجر، 2000: 5) مجموعة من حزم الجدارة الإدارية، والتي يجب توافرها في الفرد، على النحو التالي:

د. **الجدارات القيادية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الفرد في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الفرد وخبرته ومهاراته الاجتماعية، ومنها ما يأتي: (القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب، القدرة على تنظيم الوقت) (يوسف، 2015: 379)

هـ. **الجدارات الفنية:** وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للفرد.

### المبحث الثالث: تمكين المرأة

1. **مفهوم تمكين المرأة:** هو العملية التي تُتيح للمرأة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُكسبها قوةً تُمكنها من السيطرة على حياتها (Argawal, Bina, 1994: 50) كما يُمكن تعريف تمكين المرأة بأنه العملية التي تُشير إلى امتلاك المرأة للموارد وقدرتها على الاستفادة منها وإدارتها بهدف تحقيق مجموعة من الإنجازات، أن تمكين المرأة يعني مساعدتها على التطور وزرع الثقة بالنفس والتخلص من معوقات الانجاز الفعالة في المسؤوليات، ويمكن النظر إلى مفهوم التمكين من زوايا عديدة منها ذو بعد مجتمعي ح المجال للمرأة لكي تشارك في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومن ثم رده على التحكم في كافة خياراتها وتشجيع التنمية وتحفظ النمو السكاني (مالك، 2012: 110) وبناءً على هذا التعريف يتبين أهمية توافر ثلاثة عناصر مترابطة لتستطيع المرأة ممارسة اختياراتها الفردية؛ وهي: الموارد، والإدارة، والإنجازات، (Argawal, Bina, 2010: 7) فالتمكين هو رفع الوعي والقدرات والفهم والاستعداد للمرأة من أجل أحداث تغيير في المجتمع وبالتالي فهو الأداة التي تساعد الشخص على المطالبة بحقوقه أو تغيير الأوضاع القائمة دون تغيير الظروف المحيطة (الخشمي، 2014: 5713) كما يعرف التمكين بأن العمليات التي يقوم بها أخصائي تنظيم المجتمع النشط لمساعدة جماعة أو مجتمع في تحقيق تأثير معين لتحقيق مطالب شرعية لهم (كاظم، 2016: 7).

2. **أهمية تمكين المرأة:** إن قضية المرأة من القضايا المهمة التي حظيت باهتمام العالم نظراً لمكانتها ودورها الفعال في المجتمع، فهي ركيزة مهمة من ركائز المجتمع التي لا يستطيع أن ينهض ولا يحقق أهدافه إلا بوجودها، فهي نصف المجتمع وعماده والاهتمام بقضايا المرأة ومشاركتها ودورها في تطور المجتمع جاء من منطلق أن المرأة هي القواعد الرئيسية لبناء الثروة البشرية، وذلك لا يأتي إلا من خلال تمكينها وإبراز قدراتها وإعلاء مكانتها. (اليزيدي، 2017)

3. **انواع تمكين المرأة:** يكون تمكين المرأة ضمن عدّة مجالات، ومنها ما يأتي: (Churchyard, 2009: 341) (Sutton & Pollock, 2000: 699)

1. **التمكين الاقتصادي:** يُتيح التمكين الاقتصادي للمرأة القدرة على السيطرة على موارد الأسرة ومصدر دخلها، فضلاً عن العديد من الأمور الاقتصادية؛ كالوصول إلى الأسواق وتوفير فرص عمل لها متكافئة مع الرجال في الوصول إلى المواقع الاقتصادية المهمة، ومشاركتها في صنع القرارات الاقتصادية، وتعزيز قدرتها على الاستقلالية المالية من خلال كسب المال ومشاركتها ضمن القوى العاملة.
2. **التمكين الإداري:** هو أحد أساليب تحويل السلطة نحو اللامركزية، والتي تمثل أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات، حيث يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار، من أجل تحفيز العاملين وتشجيعهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم، ويعود بالفائدة في عملية الإصلاح الجامعي (عبد الحافظ، ٢٠٠٩).
3. **التمكين السياسي:** يُتيح التمكين السياسي للمرأة الحق في التصويت، وانخراطها في النظام السياسي بعد امتلاكها للمعارف السياسية، كما يُمكنها من تمثيل الحكومات محلياً ودولياً.
4. **التمكين النفسي:** يُحقق التمكين النفسي الراحة النفسية للمرأة، واحترامها لذاتها وتعزيز كفاءتها الذاتية، كما يزيد من الوعي الاجتماعي ضد ظلم المرأة، وعلى نطاقٍ واسع يُشعر التمكين النفسي المرأة بالاندماج والاستحقاق، ومن جهة أخرى فإنه يُعزز القبول المجتمعي لذلك الاندماج والاستحقاق (عبيد، 2015: 300).
5. **التمكين التعليمي:** يتم التأكيد فيها على تكثيف برامج القضاء على الأمية وتكثيف حملات التوعية بأهمية التعليم دوره الريادي على الأسرة ودعم نظام الكبار، عبر برامج استراتيجية جديدة (زايد، 2015: 9).
6. **التمكين القانوني:** يُتيح التمكين القانوني للمرأة معرفة حقوقها القانونية والحصول على الدعم المجتمعي الذي يُساعد على ممارسة تلك الحقوق، وذلك من خلال عمل حملات للتوعية بحقوقها، وتجنيب المجتمع لدعمها، والتنفيذ الفعال للحقوق القانونية، وعلى نطاقٍ واسع يُشجع التمكين القانوني سنّ القوانين التي تدعم حقوق المرأة والدفاع عنها، وتصحيح أيّ انتهاك للحقوق من خلال الاستعانة بالنظام القضائي.

#### المبحث الرابع: الجانب العملي

1. **وصف وتشخيص متغيرات البحث:** تشير بيانات الجدول رقم (1) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات ( $X_1$ - $X_{28}$ ) الخاصة بمتغير الجداريات الوظيفية، إذ تشير النسب إلى أن (67.6%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (10.3%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(22.1%) من عينة البحث يتفقن لحد ما (محاييد) في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.89)، إذ تبين أن الفقرة ( $X_1$ ) تشجع الجامعة العاملات فيها على تطوير أساليب الأداء، حصلت على اتفاق أغلبية عينة البحث بنسبة (73.2%) وبوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري (0.78). ويتفق (74.5%) تؤمن الجامعة بقدرة العاملات فيها على تحمل المسؤولية والخاصة بالفقرة ( $X_2$ ) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.81). ويتفق (77.9%) من عينة البحث تحفز الجامعة العاملات فيها على العمل الجماعي، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79) والخاصة بالفقرة ( $X_3$ ). وقد برز ضعف الاتفاق حول الفقرة ( $X_4$ ) التي تشير إلى تعزيز الجامعة العلاقات بين العاملات فيها بواسطة أنشطة اجتماعية مختلفة، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة

(58.2%) وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98). ويرى لبعض الأعمال، بالفقرة (X<sub>5</sub>) من خلال الوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.82). ويتفق (72.1%) من عينة البحث في أن تتبنى الجامعة فلسفة التفويض، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91) والخاصة بالفقرة (X<sub>6</sub>). وتوضح ان عينة البحث تسعى قيادات الجامعة الى تطبيق فهم الذات ليكون منطقاً للانفتاح على الآخرين، وذلك باتفاقهم تجاه الفقرة (X<sub>7</sub>) بنسبة (77.9%) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.70). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X<sub>8</sub>) تسعى الجامعة إلى تحقيق التكامل بين قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق الاعتماد على العمل الفرقي، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (38.4%) وبوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.15). ويتفق (69.8%) من عينة البحث تحرص الجامعة على اعتماد مبادى التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل، وذلك بوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.93) والخاصة بالفقرة (X<sub>9</sub>). ويتفق (70.9%) من عينة البحث في أن تخول الجامعة فرق العمل بالصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.93) والخاصة بالفقرة (X<sub>10</sub>). ويتفق (64%) من عينة البحث تحظى الأفكار الجديدة التي تقدمها العاملات بدعم من الجامعة، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قيمته (1.03) والخاصة بالفقرة (X<sub>11</sub>). وكما تبين أن الجامعة تعزز حالات التمكين لدى العاملات فيها وبخاصة القيادات النسوية من خلال الفقرة (X<sub>12</sub>) وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (80.2%) وبوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.69). ويتفق (75.6%) من العينة تتبنى الجامعة اسلوب الرقابة والمساءلة مع تعزيز حالات الأداء العالي والخاصة بالفقرة (X<sub>13</sub>) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.69). فيما يشير أعلى اتفاق تجاه الفقرة (X<sub>14</sub>) بنسبة (81.4%) والتي تشير إلى لغة الحوار التي تعتمدها الجامعة للتفاهم بين الادارة والعاملين فيها، وذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.73)، ويتفق (73.3%) من عينة البحث تناسق الهياكل التنظيمية مع برنامج الجامعة التعليمي (X<sub>15</sub>)، بوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (0.75). ويتفق (72.1%) تشجع الجامعة العاملات فيها على الاشتراك بدورات تدريبية خارجية والخاصة بالفقرة (X<sub>16</sub>) وذلك بوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.71). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X<sub>17</sub>) التي تشير الاستراتيجيات التعليمية المصاغة في الجامعة والمنسجمة مع الثقافة السائدة فيها، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (53.4%) وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.96). ويتفق (68.6%) من عينة البحث في أن تمتاز الاستراتيجيات التعليمية المعتمدة في الجامعة بكونها طويلة الامد والخاصة بالفقرة (X<sub>18</sub>)، وذلك بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.84). ويتضح تأكيد عينة البحث على ان الجامعة تمنح العاملات فيها استقلالية للعمل والتصرف في المواقف التي تحتاج معالجة فورية، من خلال اتفاقهم تجاه الفقرة (X<sub>19</sub>) بنسبة (80.2%) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.71). ويتفق (73.2%) من عينة البحث بان الجامعة تقيس نتائج التطور في برنامج البحث والتطوير بشكل مستمر والخاصة بالفقرة (X<sub>20</sub>) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.82). وتشكل نسبة (64%) من عينة البحث الذين يتفقون في أن الجامعة تمتلك الموارد الكافية لتفعيل حالات الابداع لدى القيادات النسوية والعاملات فيها والخاصة بالفقرة (X<sub>21</sub>) من خلال وسط حسابي بلغت قيمته (3.79) وانحراف معياري قدره (0.86). تبين من الفقرة (X<sub>22</sub>) أن الجامعة تمارس طقوس خاصة للمبدعين ورعاية الابداع، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (69.8%) وبوسط حسابي قدره



(3.87) وانحراف معياري (0.83). فيما يشير أعلى اتفاق للفقرة ( $X_{23}$ ) بنسبة (77.9%) من عينة البحث على أن الجامعة تعتمد برامج تعليمية وتدريبية تتفق مع حاجاتها ومتطلباتها، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.87). ويرى (74.4%) من عينة البحث أن الجامعة تعمل على تطوير المهارات لدى العاملين فيها بما يتناسب مع تطور الأساليب التقنية الحديثة والخاصة بالفقرة ( $X_{24}$ ) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.74). أما بالنسبة لل فقرات الخاصة بالجدارات الغير المعتادة، نلاحظ أن (72.1%) من عينة البحث يتفق مع أن القيادات النسوية في جامعة الموصل تمتاز بمقاومة تدخل الآخرين في مجال المسؤولية والخاصة بالفقرة ( $X_{25}$ ) وذلك بوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري قدره (0.73). فيما أظهرت الفقرة ( $X_{26}$ ) ضعف الاتفاق بنسبة (66.2%) والتي تشير إلى احترام سرية المعلومات الشخصية، وذلك من خلال وسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.80). فيما يرى (72.1%) من عينة البحث أن بيئة الجامعة تمتاز بإشاعة روح المرح والتعاون والدعم النفسي والخاصة بالفقرة ( $X_{27}$ ) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.67). ويتفق (72.1%) من عينة البحث على أن القيادات النسوية في الجامعة لديها القدرة على الاستخدام غير المتضارب للنفوذ والسلطة والخاصة بالفقرة ( $X_{28}$ ) وذلك بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.78).

الجدول (1): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجدارات الوظيفية

الفقرات	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		اتفق إلى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
$X_1$	24.4	21	48.8	42	23.3	20	3.5	3	-	-	3.94	0.78
$X_2$	23.3	20	51.2	44	19.8	17	5.8	5	-	-	3.91	0.81
$X_3$	24.4	21	53.5	46	18.6	16	2.3	2	1.2	1	3.97	0.79
$X_4$	19.8	17	38.4	33	27.9	24	12.8	11	1.2	1	3.62	0.98
$X_5$	16.3	14	50.0	43	25.6	22	8.1	7	-	-	3.74	0.82
$X_6$	25.6	22	46.5	40	17.4	15	10.5	9	-	-	3.87	0.91
$X_7$	17.4	15	60.5	52	18.6	16	3.5	3	-	-	3.91	0.70
$X_8$	15.1	13	23.3	20	31.4	27	23.3	20	7.0	6	3.16	1.15
$X_9$	22.1	19	47.7	41	17.4	15	12.8	11	-	-	3.79	0.93
$X_{10}$	30.2	26	40.7	35	19.8	17	9.3	8	-	-	3.91	0.93
$X_{11}$	25.6	22	38.4	33	23.3	20	10.5	9	2.3	2	3.74	1.03
$X_{12}$	20.9	18	59.3	51	17.4	15	2.3	2	-	-	3.9	0.69
$X_{13}$	19.8	17	55.8	48	23.3	20	1.2	1	-	-	3.9	0.69
$X_{14}$	18.6	16	62.8	54	15.1	13	2.3	2	1.2	1	3.9	0.73
$X_{15}$	14.0	12	59.3	51	22.1	19	3.5	3	1.2	1	3.8	0.75
$X_{16}$	17.4	15	54.7	47	25.6	22	2.3	2	-	-	3.8	0.71
$X_{17}$	17.4	15	36.0	31	32.6	28	12.8	11	1.2	1	3.5	0.96

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		اتفق حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	3.8	-	-	7.0	6	24.4	21	47.7	41	20.9	18	X <sub>18</sub>
0.71	4.0	-	-	2.3	2	17.4	15	55.8	48	24.4	21	X <sub>19</sub>
0.82	3.9	-	-	5.8	5	20.9	18	48.8	42	24.4	21	X <sub>20</sub>
0.86	3.7	-	-	7.0	6	29.1	25	41.9	36	22.1	19	X <sub>21</sub>
0.83	3.87	-	-	5.8	5	24.4	21	46.5	40	23.3	20	X <sub>22</sub>
0.87	3.88	1.2	1	8.1	7	12.8	11	57.0	49	20.9	18	X <sub>23</sub>
0.74	3.94	-	-	2.3	2	23.3	20	52.3	45	22.1	19	X <sub>24</sub>
0.73	3.86	-	-	3.5	3	24.4	21	54.7	47	17.4	15	X <sub>25</sub>
0.80	3.77	-	-	5.8	5	27.9	24	48.8	42	17.4	15	X <sub>26</sub>
0.67	3.90	-	-	-	-	27.9	24	53.5	46	18.6	16	X <sub>27</sub>
0.81	3.80	-	-	8.1	7	19.8	17	54.7	47	17.4	15	X <sub>28</sub>
0.89	3.77											

الجدول من إعداد الباحثات اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

2. **تمكين المرأة:** توضح بيانات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بمتغير التابع (تمكين المرأة) بالفقرات (X<sub>29</sub>-X<sub>35</sub>)، حيث تشير النسب إلى أن (66.2%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (12.3%) غير متفقين على هذه الفقرات و(21.5%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.95). إذ تبين من الفقرة (X<sub>29</sub>) أن المنظمات المبحوثة (جامعة الموصل) تدفع أجور مرتفعة وتتناسب مع العمل المنجز، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (75.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.84). ويتفق (65.1%) أن الجامعة تهتم بالتركيبة العمرية للعاملات فيها والخاصة بالفقرة (X<sub>30</sub>) وبوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.94). فيما يشير أعلى اتفاق بنسبة (81.4%) للفقرة (X<sub>32</sub>) تمتاز الجامعة بمستوى عالي، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.05) والانحراف المعياري (0.80). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرتين (X<sub>31</sub>) و(X<sub>34</sub>) اللتين تشيران إلى أن الجامعة تتأثر بالعادة والقيم السارية في المجتمع وتدعم الجامعة العاملات فيها على الترشيح لتقلد مناصب سياسية في الدولة، باتفاق عينة الدراسة بنسبة (53.5%) لكل منهما، وبوسط حسابي (3.55) و(3.29) على التوالي وانحراف (0.94) و(1.10). ويتفق (60.5%) من عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على إشراك العاملات فيها بالدورات التدريبية لتزويد من خبرتهن بالفقرة (X<sub>33</sub>) بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.10). فيما يتفق (74.5%) من عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على توعية العاملات فيها على المشاركة في الانتخابات من خلال الادلاء بأصواتهن واختيار من يمثلهن بالبرلمان والخاصة بالفقرة (X<sub>35</sub>) إذ بلغ الوسط الحسابي قيمة قدرها (3.83) والانحراف المعياري بمقدار (0.96)، كما تبين أن الفقرة (X<sub>36</sub>) تسهم الجامعة في تعزيز الثقافة والوعي لتعزيز الصحة النفسية لدى العاملات فيها تشير إلى اتفاق عينة الدراسة بنسبة (79.1%)، وبوسط حسابي (3.98) وانحراف

معياري (0.77). ويتفق (70.9%) أن الجامعة تعزز حدود الصلاحية القانونية الممنوحة للعاملات فيها والخاصة بالفقرة (X<sub>37</sub>) بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.74). وترى (69.8%) منهم بأن الجامعة تدعم الحقوق والامتيازات المستحقة لهن والخاصة بالفقرة (X<sub>38</sub>)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.76).

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تمكين المرأة

الفقرات	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		اتفق إلى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X <sub>29</sub>	20.9	18	54.7	47	17.4	15	5.8	5	1.2	1	3.8	0.84
X <sub>30</sub>	24.4	21	40.7	35	27.9	24	4.7	4	2.3	2	3.8	0.94
X <sub>31</sub>	16.3	14	37.2	32	33.7	29	11.6	10	1.2	1	3.5	0.94
X <sub>32</sub>	29.1	25	52.3	45	15.1	13	2.3	2	1.2	1	4	0.80
X <sub>33</sub>	18.6	16	41.9	36	22.1	19	11.6	10	5.8	5	3.5	1.10
X <sub>34</sub>	9.3	8	44.2	38	19.8	17	19.8	17	7.0	6	3.2	1.10
X <sub>35</sub>	23.3	20	51.2	44	14.0	12	9.3	8	2.3	2	3.8	0.96
X <sub>36</sub>	24.4	21	54.7	47	16.3	14	4.7	4	-	-	3.98	0.77
X <sub>37</sub>	15.1	13	55.8	48	24.4	21	4.7	4	-	-	3.81	0.74
X <sub>38</sub>	19.8	17	50.0	43	26.7	23	3.5	3	-	-	3.86	0.76
											3.81	0.78

الجدول من إعداد الباحثات اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

**اختبار فرضيات البحث:** يمثل مضمون هذه العلاقة للتعرف على مدى تحقق صحة الفرضية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة "، ويعرض الجدول رقم (3) نتائج معامل الارتباط بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ (0.777\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة. وبالتالي فإن الجدارات الوظيفية تؤدي دوراً مهماً في تمكين المرأة، وذلك من خلال تعزيز الوعي والثقافة والتعليم وتعزيز الخبرات ومهارات المرأة العاملة.

الجدول (3): نتائج علاقة الارتباط بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة

الجدارات الوظيفية	البعد المستقل
	البعد المعتمد
0.777*	تمكين المرأة

\* P < 0.05, N = 86

الجدول من إعداد الباحثات اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

1. للجدارات الوظيفية أثر كبير في تمكين الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة وبخاصة المرأة والذي سوف ينعكس على نتائجهم وقراراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
2. اختلف الباحثون في تحديد أنواع تمكين المرأة وكما تعددت أنواع الجدارات الوظيفية بالنسبة لاختلاف آراء الكتاب والباحثين.
3. بينت نتائج التحليل الوصفي أن الجدارات الوظيفية حصلت على نسب متباينة في إجابات الأفراد والمبجوثات حول فقرات الجدارات الوظيفية إذ حققت فقرة اعتماد الجامعة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة والعاملات فيها أعلى نسبة اتفاق، بينما حققت الفقرة الخاصة بالعمل الفرقي أعلى نسبة بعدم الاتفاق.
4. كشفت نتائج التحليل الوصفي ان فقرات تمكين المرأة حصلت على تباين في نسب الاتفاق وعم الاتفاق بين المبجوثات من قبل الأفراد المبجوثين وهذا يشير إلى تباين بالاهتمام بتمكين المرأة في المنظمة المبجوث.
5. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة وهذا يجعل من الجدارات الوظيفية متغير مستقل مناسب لتمكين المرأة في جامعة الموصل (المنظمة المبجوث).
6. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للمنظمة المبجوث وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الجدارات الوظيفية وتمكين المرأة مما يؤكد اهتمام جامعة الموصل (المنظمة المبجوث) ان الجدارات الوظيفية لها تأثير في تمكين المرأة.

### المقترحات

1. الاهتمام بهيكلية الكلية بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية الجامعة بمّ يسهم في تحسين مستوى أداء العاملات فيها تحقيق الأهداف وبشكل أفضل
2. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار في الجامعة وإشراك العاملات فيها في صنع القرارات وحل المشاكل.
3. منح الملاك المهني والإداري حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وضمن حدود معينة يتفق عليها لتقليل الإجراءات التي تعيق النشاط الإبداعي.
4. مكافأة العاملات لكل نشاط يسهم في تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها وبخاصة النشاطات الإبداعية.
5. تدريب العاملات في الجامعة على التفكير الإبداعي وكذلك اكتشاف المبدعات منهن وتعزيز ابدعهن وقدراتهن ومهارتهن.
6. تعزيز حالات التمكين النفسي والقانوني والسياسي للقيادات في الجامعة.
7. تعزيز مهارات القيادات النسوية في الجامعة من خلال تعزيز التمكين التعليمي وإشراكهن في الدورات التدريبية في الجامعة وخارجها وفي الجامعات العربية والعالمية.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

#### أ. المجلات

1. الجرداني، نادية عبد الجواد، 2007، الاندية النسائية وتحسين نوعية الحياة: دراسة مطبقة على الاندية النسائية بمحافظتي القاهرة والجيزة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 23، أكتوبر.

2. الخشمي، سارة صالح، 2014، دور شبكات الامان في تمكين المرأة السعودية الفقيرة، الاسر المنتجة أنموذجاً، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، 16، 36، مصر.
3. زايد، اميرة عبد السلام، 2015، الاتجاهات الحديثة في تمكين المرأة لتنمية المجتمع الدراسات العربية التربوية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 76.
4. مصطفى، محمود ابو بكر، 2014، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية الدار الجامعية، الاسكندرية.
5. النجار، احمد كرم، شعيب، محمد محمود، 2020، حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير القيادات الادارية: دراسة تطبيقية لبعض الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم المجلد (14)، العدد (1) يونيو 2020.
6. اليزيدي، مها (2017) المرأة السعودية ودورها في تنمية المجتمع، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030، 26 مارس 2019، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
7. يوسف، أدهم محمد، 2015، دور نماذج الجدارة في ادارة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين الدراسات الحكومية والخاصة في محافظة بور سعيد مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 12، العدد.

#### ب. الكتب

8. كردي، احمد سيد، 2013، مفهوم وخصائص الجدارة الادارية،
9. انتونيت لوسيا، وريشتارد ليبرنجز، 2000، نماذج الجدارت وضع قياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتاب المدير ورجال الاعمال، العدد 171، القاهرة 1.
10. السالم، مؤيد سعيد، 2002، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال مئة عام -دار الكتاب الحديث، عمان /الاردن.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Argawal, Bina (1994), "Land Rights for Women: Making the Case", A Field of One's Own: Gender and Land Rights in South Asia. Cambridge: Cambridge Univ. Press .ISBN 9780521429269.
2. Argawal, Bina, (2010), Gender and Green Governance: The Political Economy of Women's Presence Within and Beyond Community Forestry (PDF). New York, NY: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956968-7 .
3. Nussbaum, Martha C., (2000), "Introduction". Women and Human Development: The Capabilities to Approach (PDF). Cambridge, UK: Cambridge University Press, ISBN 9781139459358 .
4. Bateman, Milford, (2010), Why Doesn't Microfinance Work? The Destructive Rise of Local Neoliberalism. New York: Zed Books. ISBN 978-1848133327.
5. Sayed, j. Amin, F. Ruzeani, A., (2010), "Studying the relationship between managerial Skills and efficiency of Branches. world Applied Sciences journal 11(2). P 170-177.
6. Parmar, A., (2003), "Microcredit, Empowerment, and Agency: Re-evaluating the Discourse". Canadian Journal of Development Studies. 24 (3): 461-76. doi:10.1080/02255189.2003.9668932.



7. Sutton, J. & Pollock, S., (2000), Online Activism for Women's Rights". *Cyber Psychology & Behavior*. 3 (5): 699-706. doi:10.1089/10949310050191700.
8. Churchyard, N., (2009), The Question of Empowerment: Women's Perspective on Their Internet Use". *Gender, Technology and Development*. 13 (3): 341–363. doi:10.1177/097185241001300302.
9. McVeigh, T. (June 6, 2013), Online Feminist activists of the digital
10. Radovic-Markovic, M.; Nelson-Porter, B. & Omolaja, M., (2012), The new alternative women's entrepreneurship education: E-learning and virtual universities, (PDF). *International Women Online Journal of Distance Education*. 1 (2): 46–54. ISSN 2147-0367 .
11. Nussbaum, Martha C., (1995), Introduction. In Martha C. Nussbaum & Jonathan Glover *Women, Culture, and Development: A Study of Human Capabilities*. Oxford: Clarendon Press ISBN 9780198289647.
12. Debarati, H. & Jaishankar, K., (2012), *Cyber Crime and the Victimization of Women: Laws, Rights and Regulations*. Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60960-830-9. ISBN 9781609608309
13. Boyatzis, R., (1982), *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. New York, USA: John Wiley and Sons. Harison, E. & Boonstra A., (2009), Essential competencies for techno change management: Towards an assessment model. *International journal of Information Management*. 29 (4), 283-294
14. Klemp, G., (1980). *The Assessment of Occupational Competency*. Washington,
15. USA: Report to the National Institute of Education.
16. Noordeen, T., Gangani, G., Mclean, N., (2004), Competency based human resource development strategy, Paper presented at the academy of human resource development conference (AHRD), Austin, March 2004, p. 116.
17. Sparrow, Paul R., Hodkinson, Gerard P., (2006), What is strategic competence and does it matter? Exposition of the concept and research agenda, CAHRS Working Paper Series, pp. 1-44.