

التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن

The Administrative Empowerment of the Female Academic Leaders at HA'IL University and its Impediments from their point of View

هيفاء طيفور، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

HAIFA Tifour, University of Hail, Saudi Arabia

ama_jordan@yahoo.com

تاريخ النشر: 2018/09/30

تاريخ القبول: 2018/09/29

تاريخ الإرسال: 2018/07/31

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية، في الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018م. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وضرورة إنشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية و لموظفات الجامعة من أجل تمكينهن إدارياً.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، معوقات التمكين، القيادات الأكاديمية النسائية، جامعة حائل.

Abstract

The recent study aims at defying the administrative empowerment degree of the female academic leader at Ha'il University and its impediments from their point of views. The researcher used the descriptive analytic method and applied the study on a sample consists of (44) female academic leaders in the first semester of the academic year 2017—2018 CE. The study has reached to these results in which the whole administrative empowerment degree is high and the whole degree of the empowerment impediments is medium. Also, the study shows that there are statistics significant differences in the administrative empowerment which related to the experience and no statistic differences in the administrative empowerment. This is also was due to two variables in scientific qualification and recruitment. There are no statistic significant differences in the empowerment impediments That relates to experience, scientific qualification and recruitment variables. The study recommends Ha'il University to adopt an effective plan for female academic leaders and it is also necessary to establish a training center to provide courses for female academic leaders and the other female university employees to empower them administratively.

Keywords: administrative empowerment, empowerment impediments, female academic leaders, Ha'il University.

مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات المتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لذا وجدت الإدارة الحديثة نفسها أمام تحديات كثيرة فرضت البحث عن أساليب جديدة في البحث والإبداع، والاستغناء عن الأساليب التقليدية؛ من خلال خلق بيئة عمل تساعد في الاستفادة من أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم (البشباشبة، 2008). ونظرا للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، تشكل مفهوم التمكين، بهدف تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، واستخدام الصلاحيات، ومنحهم قوة التصرف والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات، وتعزيز الفكر الإداري لديهم دون تدخل مباشر من الإدارة (النمر، سعود وآخرون، 2011).

ويعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة، والتي هي موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لترسيخ مبدأ الإبداع في العمل لدى العاملين في مجال الإدارة، وهو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري، والذي يهتم بالتطوير وتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (الإبراهيم وآخرون، 2008: 13) ويأخذ تمكين العاملين عدة أشكال، ويتحقق بعدة وسائل أهمها: تفويض السلطات، وتحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (العويسي، 2007).

ويعتبر القائد التربوي مسؤولاً عن تنظيم العمل وتفعيل سياسية ومفهوم التمكين، عن طريق تمكين العاملين وإعطائهم الحرية في أبداء الآراء، وتمكينهم من المعرفة اللازمة، وتوزيع الأنشطة التدريبية وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو على الصعيد المهني والعملية، بالإضافة إلى إعطائهم المزيد من المسؤولية للقيام بأعمالهم على أكمل وجه (القاضي، 2008 م ، 2).

وبرز مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وزاد الاهتمام به منذ بداية التسعينات؛ كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر بيئة العمل الإداري، وأكد موي وهنكن (Moye&Henken , 2006) أن التمكين طريقه لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في صنع القرار، واستغلال مهاراتهم، وخبراتهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل.

وهناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحيات، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع المقابلة والعنوم (AL-Magableh&Otoum, 2014). أما موريل وميريدث (Murrell and Meredith, 2000) فعرف التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وعرف أفندي (2003) التمكين بأنه: "إعطاء

الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم".

ومن خلال مما سبق يتضح أن هناك قاسما مشتركا بين جميع التعريفات وهو منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لهم، وذلك في إطار أبعاد التمكين الأربعة وهي: الممكن (المانح للتمكين)، والممكن (المانح للتمكين)، والممكن به (مجالات التمكين)، والممكن فيه (بيئة التمكين).

وأشار ملحم (2009) والعتيبي (2004) و كارتز (Kanter,2004) إلى أن للتمكين مقومات وركائز أساسية وهي: توفر المعرفة والمهارة عند الموظفين لأنها تساعد على أداء مهامه وواجباته بكفاءة ويمنحهم استقلالية وحرية تصرف واتخاذ القرار المناسب وحل مشاكل العمل بطريقة علمية من خلال وضع البدائل والفروض والخروج بالحل الأمثل، أما المقوم الثاني في التمكين تعزيز عامل الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه، ويواجه اغلب المدراء اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم يطلق عليها صدمة الفجوة المعرفية بمعنى أن الصراع هو في الاستمرار في إدارة الموظفين بأساليب وأدوار تقليدية تتجاهل التغير الحاصل في إمكانات الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم، أو على الأقل من معرفة ومواهب يستدعي نسف كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية، فتحدث أشكال متعددة من الصراع (ملحم , 2009).

أبعاد التمكين الإداري:

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري يتضح من خلالها الأهمية الكبيرة لتطبيق التمكين في المنظمات الإدارية، ويشير الأنا أبعاد التمكين الإداري المتمحور في التالي:

تفويض السلطة : ويقصد بالتنازل عن جزء من الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بوضوح، بمعنى أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer , 2007؛ جدي وحجار, 2013).

العمل الجماعي (فرق العمل): يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة يعملوا على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة، مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف، ويجب أن يتمتعوا بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عال من الثقة (العتيبي, 2005). أفندي (2003).

تحفيز العاملين: يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، و ذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي الى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة، وتعزيزها (العمامرة, 2012).

تنمية السلوك الإبداعي: هو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، والتي تكون آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات، وظهور أنماط سلوكية في بيئة المؤسسة مثل: الانفتاح على التغيير، وتقبل وجهات النظر، وتقديم حلول جديدة، والخروج بحلول عديدة للمشكلات وانتقاء الأفضل منها (السكرانه، 2011).

الاتصال وتدفق المعلومات الفعال: من خلال تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (ملحم، 2009).

المشاركة في اتخاذ القرار: ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للمؤوسين في المشاركة في اتخاذ و حتى صنع القرار (الدويري وصالح، 2009).

تمكين المرأة

لقد احتلت المرأة في الإسلام مكانه مرموقة واعتنى بها خير عناية وكرمها كزوجة وكأم وقرر أهليتها وحررها من مظالم الجاهلية، ومنحها العديد من الحقوق؛ لإشعارها بدورها في المجتمع الذي تعيش فيه و في الأسرة التي تكفل رعايتها، ومن هذه الحقوق: الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والسياسية والدينية، حق العمل من اجل الكسب المادي ضمن أسس معين وحدود وضوابط (الحمود، 2006).

وبما أن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فعالة من جميع الأطراف، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع، فإن لها دور في عملية التنمية الشاملة والقيام بأدوار قيادية و حمل المسؤولية، المشاركة بعملية صنع القرار، وتشير الدراسات الحديثة أن للمرأة مجموعة من الصفات القيادية التي تؤهلها للخوض في أي عمل ومنها: المشاركة، والإبداع، والتفويض وإعطاء الصلاحيات، وبعد النظر، وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين (السويدان وباشراويل، 2003).

معوقات تمكين المرأة:

اتفق كل من (البراك، 2005؛ السبتي والقريشي، 2015، الشهابي والعزام، 2003؛ المشهداني، 2012) ان هناك العديد من المعوقات التي تواجه المرأة في أي عمل أداري و التي تحد من تمكينها وهي:

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

معوقات اجتماعية : تتعلق بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تقف عائقاً أمام تمكين المرأة مثل: نظرة المجتمع تجاه الدور القيادي للمرأة، وطول ساعات العمل للمرأة، عدم وجود فرص عمل تتناسب مع مؤهلات المرأة، وان المرأة تعطي الأولوية لأموال الأسرة والبيت على حساب مسؤوليات العمل.

معوقات ذاتية (شخصية): ترتبط بتصورات المرأة عن نفسها وعن قدرتها بالقيام بالعمل الإداري مثل: ضعف الثقة في النفس، وضعف القدرة على تنظيم الوقت، والخوف من الفشل الوظيفي، والخوف من تحمل مسؤوليات اجتماعية، وعدم وجود الدافع في تبوء المواقع القيادية، وعدم الاهتمام بتثقف المرأة و توسيع مداركها ومهاراتها مما يجعل تفكيرها محدود وينعكس سلباً عليها في العمل القيادي.

معوقات إدارية: وتتعلق بقلة التدريب في مجال رفع الكفاءة الإدارية، ونقص الكوادر الوظيفية، وعدم الاستقرار الإداري، ونقص التجهيزات، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية، وعدم الاهتمام بالبحوث والابتكار لتطور العمل الإداري (احمد، 2001).

المعوقات الاقتصادية: وتتعلق بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية والتي تشكل دافعا للعمل و الإبداع، وكثرة متطلبات المعيشة، وارتفاع الأسعار يجعل المرأة القيادية تتردد في العمل، وتبوء المواقع القيادية، ويشغلها عن الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ونظام الترقية والحصول على علاوات يشكل عائقاً في التمكين الإداري (العزام والشهابي، 2003).

الدراسات السابقة

أجرت الحجوج (2007) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقت على عينة تكونت من (332) عضوه هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية حلت بالمرتبة الأولى، تلتها التأهيلية والعلمية والفنية و المهنية وجميعها بدرجة مرتفعة، ثم المعوقات الاجتماعية والشخصية بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعاً لمتغيري الجامعة والرتبة الأكاديمية، وفي المعوقات الشخصية تبعاً لمتغير الجامعة، وفي المعوقات الاجتماعية تبعاً لمتغير الجامعة والعمر والحالة الاجتماعية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعاً لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وفي المعوقات الشخصية تبعاً لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والخبرة والرتبة الأكاديمية، وفي المعوقات الاجتماعية تبعاً لمتغيرات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

وقام الطعاني (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، طبقت على عينة تكونت من (166) مديراً ومديره، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية جاء مرتفعاً في جميع أبعاده، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين في تعزى متغير الخبرة لصالح المدراء الذين خبرتهم (11) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي.

أما التيمية (2013) هدفت لدراسة دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، طبق مقياس التمكين على عينة من (56) من العاملات في المراكز القيادية بالجامعات

الأردنية ومقياس الإبداع الإداري على عينة من (640) من المرؤوسات للقيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري كانت متوسطة، حيث جاء بعد تفويض السلطة أولاً وبدرجة مرتفعة ثم الحوافز والعمل الجماعي بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة ثم مجال الاتصال وتدفق المعلومات بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة وأخيراً مجال تدريب العاملين، ووجود درجة مرتفعة من الإبداع الإداري لدى المرؤوسات. وعلى صعيد آخر أجرى كل من الجرايدة والمنوري (2014) دراسة

هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي

محافظة الباطنة شمال الفيصلية سلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أنتقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجال التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع، الخبرة، والمؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة البرماوي (2016) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتما اختيار عينة تكونت من (112) موظف، وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي : أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري كانت كبيرة،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس

ولصالح الذكور، وملتغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم كلية المجتمع بالبوريس، وملتغير الخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات تربية العاصمة عمان من وجهة نظرهم كبير.

وأجرى كاظم (2016) دراسة هدفت إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية من أجل خدمة وتنمية مجتمعها، طبقت على عينة عددها (214)، توصلت نتائج البحث إلى أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة هي العوامل الاجتماعية تلاها العوامل الاقتصادية والسياسية ثم أخيراً العوامل الشخصية، وأوصى الباحث على تصحيح الصورة السائدة عن المرأة في المجتمع عن طريق تقديم المناهج الدراسية والبرامج التلفزيونية وجميع وسائل الإعلام التي ترفع من قيمة المرأة ودورها و تصميم البرامج التدريبية لزيادة ثقة المرأة وقدراتها الإدارية لكي تتمكن من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة.

وتناولت عون واليامي (2016) في دراستهما التعرف على درجة ممارسة القيادة النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري من وجه نظر المشرفات التربويات، طبقت على عينتهن تكونت من (346) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري كانت كبيرة، حيث جاء بعد الثقة أولاً، ثم التفويض، وأخيراً انسياب المعلومات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري ونوع الإدارة التابعة لها المشرفة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وكانت هناك موافقة حول معوقات التمكين من أبرزها، المركزية في ممارسة العمل، وعدم وجود توصيف دقيق للمهام، وعدم اختيار القيادات بناء على الكفايات. وفي دراسة الطراونة والنهدي (2017) فهدفنا إلى التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، طبقت على عينتين تتكون من (181) مديرة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الدرجة الكلية لممارسة التمكين الإداري كانت متوسطة، وتوافر المهارات الإدارية لدى المديرات، وجاءت أبرز المعوقات للتمكين في عدم وجود تبادل حر في المعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من التغيرات التي طرأت على المجتمعات والسياسات العامة والتي أثرت على مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحولت الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها إلا أن هناك فجوة واسعة بين إمكانات المرأة وبما تصبو إليه وما هو موجود فعلا على أرض الواقع، وما زالت هناك العديد من التحديات أمام المرأة القيادية وهي تمكينها إداريا لممارسه مهام ومسؤوليات أكبر. ونتيجة لتطور التعليم والتوسع في عدد الجامعات السعودية في جميع المناطق والمحافظات، وإنشاء كليات للبنات في جميع التخصصات، وكثرة الأعباء الموكلة على الإدارة العليا في الجامعات، فقد أصبح من الضروري تمكين القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات لأنه يساعد في رفع قدراتهن ومهاراتهن على حل المشكلات ومواجهه المواقف المختلفة من خلال منح القيادات النسائية مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، خصوصا مع التوجه العام في المملكة العربية السعودية لتمكين المرأة في جميع المجالات، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل والمعوقات التي تواجههن في التمكين الإداري من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات: وسنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3-5، 5 سنوات فأكثر)، والمؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، والمسعى الوظيفي (عميدة/ مشرفه فرع، وكييلة كلية، رئيسة قسم / منسقه)؟
- 3- ما هي أبرز معوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى معوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3-5، 5 سنوات فأكثر)، والمؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، والمسعى الوظيفي (عميدة/ مشرفه فرع، وكييلة كلية، رئيسة قسم / منسقه)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن.
- 2- إبراز أهم معوقات التمكين الإداري التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن.
- 3- تحديد الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل التي تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي.
- 4- تحديد الفروق في مستوى معوقات التمكين الإداري التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل التي تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- 1- يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام والإدارة التعليمية.
- 2- إلقاء الضوء على واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية .
- 3- تنبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على القيادات الأكاديمية النسائية في الكليات الجامعية للوقوف على أهم معوقات التمكين التي تواجههم وتذليلها.
- 4- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم الجامعي ومتخذي القرار عن أهمية إعطاء مزيد من الصلاحيات للمرأة القيادية في الجامعات لإبراز دور المرأة في تنمية المجتمع السعودي.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري (إجرائياً): العملية التي بموجبها يتم منح وإعطاء القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل المزيد من السلطة والصلاحيات، والمهارات، والثقة، وحرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، وتشجيعهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة، والإبداع والتي بمجملها تساعد على القيام بوظائفهم لأحداث التغيير في كليتهم، ويقاس من خلال استجابتهن عن مستوى التمكين في الأبعاد التالية: تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل والاتصال الفعال.

المعوقات (إجرائياً): هي مجموعة الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل وتؤدي إلى عدم تمكينها إدارياً داخل الكلية التي تعمل بها، وتقاس من خلال استجابتهن عن مستوى معوقات التمكين في الأبعاد التالية: المعوقات التنظيمية والاجتماعية والإدارية والشخصية .

القيادات الأكاديمية: هم من في قمة الهرم في التنظيم الإداري بالكليات النسائية، ويتكون من عميدات الكليات / مشرفات الفروع، ووحدات الكليات، ومنسقات البرامج / رئيسات الأقسام بجامعة حائل واللواتي يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية والأكاديمية و الذين يمنحون السلطة بموجب قرارات التعيين من قبل الإدارة العليا بالجامعة.

جامعة حائل: هي إحدى الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تقع بمدينة حائل، وأنشئت بمرسوم ملكي عام 1426هـ، والتي تضم أكثر من (15) كلية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع التمكين الإداري و معيقاته.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جميع كليات جامعة حائل للبنات.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام (1438-1439هـ).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً (عبيدات وآخرون، 2001م)، وذلك عن طريق تطبيق استبيان معد من قبل الباحثة لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في كليات البنات في العام الجامعي (1436/1437هـ). تكوّنت عينة الدراسة من (44) من القيادات النسائية بجامعة حائل، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع، وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	22.7
	3 سنوات إلى 5 سنوات	14	31.8
	5 سنوات فأكثر	20	45.5
المؤهل العلمي	ماجستير	18	40.9
	دكتوراه	26	59.1
الوظيفة	عميدة كلية / مشرفة فرع	7	15.9
	وكيلة كلية	11	25.0
	رئيسة قسم/ منسقة	26	59.1
	المجموع الكلي	44	%100

أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري، حول موضوع التمكين الإداري ومعيقاته عند القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل، فتم بناء المقياس يحتوي على أربعة أبعاد في التمكين وهي (تفويض السلطة، وتخفيف العاملين، وفرق العمل، والاتصال الفعال) موزعة على (19) فقرة، كما احتوى على أربعة أبعاد في المعوقات وهي (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات

الاجتماعية) بالرجوع إلى الدراسات السابقة التالية: دراسة الطراونة والتهدي (2017) ودراسة البرماوي (2016) ودراسة عون، وفاء واليامي (2016) ودراسة كاظم (2016)، ودراسة التيمة (2013).
صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وكانت نسبة الاتفاق للفقرات المقبولة تتراوح ما بين (80% إلى 100%) على جميع الفقرات، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.
ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للمجالات وللدرجة الكلية.

المقاييس	مجالات الإدارة بالتجوال	معامل الثبات
أولاً: التمكين الإداري	تفويض السلطة	.940
	تخفيض العاملين	.912
	فرق العمل	.933
	الاتصال الفعال	.932
	التمكين ككل	.970
ثانياً: معوقات التمكين	المعوقات التنظيمية	.934
	المعوقات الشخصية	.957
	المعوقات الإدارية	.945
	المعوقات الاجتماعية	.973
	المعوقات ككل	.986

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، ففي التمكين الإداري تراوحت قيم الثبات ما بين (912). و (940)، وبلغت قيمة معامل الثبات للتمكين ككل (970)، أما في معوقات التمكين، تراوحت قيم الثبات ما بين (934). و (973)، وبلغت قيمة معامل الثبات معوقات التمكين ككل (986). وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات مقبول، مما يُتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات مجالات التمكين، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات

الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على الفقرات الخاصة بكل بعد.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
		البعد الأول: تفويض السلطة			
1	1	تفوضي إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة	3.95	.834	كبيرة
3	2	الأعمال المفوضة لدي محددة كتابيا	3.81	.994	كبيرة
2	3	لدي صلاحيات في إعداد الخطط وبرامج العمل	3.90	.960	كبيرة
2	4	تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	3.90	.741	كبيرة
3	5	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا	3.81	.946	كبيرة
1	6	تتابعني ادارة الجامعة في أداء مهامي بشكل دوري	3.95	.834	كبيرة
		البعد الثاني: تحفيز العاملين			
2	7	تشجعي إدارة الجامعة على تبني الافكار الابداعية التي تخدم تطور الكلية	3.86	.978	كبيرة
3	8	وضوح نظام المكافآت ينعكس إيجابا في زيادة فعالية عملي	3.84	1.025	كبيرة
2	9	توفر ادارة الجامعة الفرصة لدي للتطور الذاتي	3.86	.765	كبيرة
4	10	تقدر ادارة الجامعة جهودي التي ابذلها باستمرار	3.68	1.156	كبيرة
1	11	اشعر بأن معيار الكفاءة أساسا لاستمراري في موقعي	4.04	.938	كبيرة
		البعد الثالث: فرق العمل			
3	12	تتوفر أجواء التعاون بين زميلات العمل	4.04	.938	كبيرة
1	13	استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطها كل اهتمام	4.22	.677	كبيرة
2	14	تمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها	4.09	.741	كبيرة
4	15	تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها.	4.00	.765	كبيرة
		البعد الرابع: الاتصال الفعال			
3	16	تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالوضوح	3.86	.878	كبيرة
4	17	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب	3.82	.954	كبيرة
1	18	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الآخرين	3.97	.741	كبيرة
2	19	يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	3.90	.801	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لفقرات بعد تفويض السلطة تراوحت ما بين (3.81-3.95)، أي بدرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (1) ونصها " تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهامى الوظيفية " والفقرة رقم (6) ونصها "تتابعني ادارة الجامعة في أداء مهامى بشكل دوري" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (2) "الأعمال المفوضة لدي محددة كتابيا" والفقرة رقم (5) ونصها "لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا" على المرتبة الأخيرة، أما في بعد تحفيز العاملين تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.68-4.04)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (11) ونصها " اشعر بان معيار الكفاءة أساسا لاستمراري في موقعي " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (10) ونصها " تقدر ادارة الجامعة جهودى التي ابدلها باستمرار " على الرتبة الأخيرة، أما في بعد فرق العمل تراوحت الأوساط ما بين (4.00-4.22)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (13) ونصها " استمتع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل اهتمام " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (15) ونصها " تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها." على الرتبة الأخيرة، أما في بعد الاتصال الفعال تراوحت الأوساط ما بين (3.82-3.97)، أي بدرجة كبيرة، فنالت الفقرة رقم (18) ونصها " توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الآخرين " على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (17) ونصها " نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب " على الرتبة الأخيرة.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على جميع الأبعاد وعلى الأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
2	1	تفويض السلطة	3.89	.780	كبيرة
4	2	تحفيز العاملين	3.86	.843	كبيرة
1	3	فرق العمل	4.09	.713	كبيرة
3	4	الاتصال الفعال	3.88	.753	كبيرة
4	4	التمكين ككل	3.83	.855	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد التمكين الإداري تراوحت ما بين (3.86-4.09)، أي ما بين بدرجة كبيرة، فقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم بعد تفويض السلطة وبدرجة كبيرة، ثم بعد الاتصال الفعال وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة بعد تحفيز العاملين وبدرجة كبيرة، أما على مستوى التمكين ككل جاء مستوى التمكين الإداري بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (3.83)، وتعزو الباحثة النتيجة في اعتقاد ادارة جامعة حائل بأهمية التمكين الإداري في تحسين العملية الإدارية بشكل عام، حيث يؤدي التمكين إلى سرعة أداء العمل وتحقيق المرونة الإدارية وينمي روح المبادرة للعاملين، وتزداد قدرتهم على تأدية المهام بكفاءة و اقتدار و زيادة حرية التصرف و المشاركة والانتماء للجامعة، العمل الميداني على العمل المكتبي والتقارير المرفوعة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من ودراسة (البرماوي، 2016) ودراسة (عون واليامي، 2016)، واختلفت مع دراسة (الطراونة والنهدي، 2017).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التمكين الإداري لدى القيادات

الأكاديمية النسائية بجامعة حائل حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	4.43	0.46
	3 سنوات إلى 5 سنوات	14	3.53	0.789
	5 سنوات فأكثر	20	3.95	0.582
المؤهل العلمي	ماجستير	18	3.93	0.768
	دكتوراه	26	3.98	0.66
الوظيفة	عميدة كلية (مشرفة فرع)	7	4.23	0.677
	وكيلة كلية	11	3.64	0.741
	رئيسة قسم	26	3.98	0.668

يبين الجدول (5) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات الدراسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (6).

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة

حائل حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	4.167	2	2.083	5.285	0.009
المؤهل العلمي	0.063	1	0.063	0.159	0.693
الوظيفة	0.644	2	0.322	0.817	0.45
الخطأ	14.981	38	0.394		
المجموع	701.94	44			

يلاحظ من الجدول رقم (6) بينت النتائج عدم وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) بينا المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري، ولدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الوظيفة)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات علالتوالي (0.159) و (0.817)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.693) و (0.450)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ففيمتغير الوظيفة تعزى الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات الأكاديمية النسائية تعرضوا لنفس الممارسات الإدارية من قبل جامعة من حيث المناهج والبرامج والتحفيز والتشجيع وتوفر قنوات الاتصال مع الإدارة ودعم الإدارة لجهود الكليات بغض النظر عن اختلاف مستوى وظيفتهن، وقد اتفقت مع دراسة (الطعاني، 2011)، أما متغير المؤهل العلمي، تعزى الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تعامل الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي،

وتطبق عليهم الأنظمة بدون تمييز، وتتم عملية التقييم والمتابعة ومنح السلطة والحوافز للجميع دون استثناء، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة كل من (الجرايدة والمنوري، 2014)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2011) وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البرماوي و العمر، 2016).

كما بينت وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغير الخبرة، فقد بلغت قيمة فالمحسوبة (5.285)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.009). وهي أقل من مستوى ($\alpha = 0.05$)، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe)، كما في الجدول رقم (7):

جدول رقم (7) نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى

التمكين الإداري تبعا لمتغير الخبرة

المتغير	الخبرة	أقل من 3 سنوات	3 سنوات إلى 5 سنوات	5 سنوات فأكثر
التمكين الإداري	أقل من 3 سنوات		.9029*	
	3 سنوات إلى 5 سنوات			.4229
	5 سنوات فأكثر	.4800		

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (7) أن الفروق كانت بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير الخبرة بين (أقل من 3 سنوات)، و(3 سنوات إلى 5 سنوات)، لصالح أقل من 3 سنوات، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة الجامعة ترى ان تمكين القيادات الجديدة و قليلة الخبرة يساعد في منحها الثقة بالنفس والابداع ويعطيها الحافز والدافع خصوصا أن تكليف أي فرد في منصب قيادي جديد يكون صاحبه متحفز لتقديم الافضل ليثبت نفسه أمام المؤسسة ويبدل كل ما بوسعه لإنجاز المهام الموكلة اليه، مما يساعد على كسب الثقة والتعاون في تحقيق أهداف الجامعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2011) وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجرايدة والمنوري، 2014) ودراسة (عون واليامي، 2016).

السؤال الثالث: ما هي ابرز معوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات المقياس، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمعوقات التمكين الإداري التي تواجهه

القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على الفقرات الخاصة بكل بعد.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
		البعد الاول: المعوقات التنظيمية			
4	1	اعتقاد إدارة الجامعة بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل	2.86	1.091	متوسطة
3	2	مركزية اتخاذ القرارات عند الإدارة العليا	3.29	0.593	متوسطة
2	3	يحد البعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة	3.84	1.077	كبيرة

			فجها.		
كبيرة	0.83	3.9	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر".	4	1
			البعد الثاني: المعوقات الشخصية		
كبيرة	1.091	3.86	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.	5	2
كبيرة	1.307	3.68	ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة	6	3
كبيرة	1.157	3.9	عدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجبات المنزل و متطلبات العمل	7	1
كبيرة	1.369	3.59	تدني مستوى الطموح عند المرأة القيادية	8	4
			البعد الثالث: المعوقات الإدارية		
متوسطة	0.745	3.04	محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية	9	1
قليلة	0.731	2.52	محدودية استعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	10	3
متوسطة	0.713	2.65	نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لانجاز العمل	11	2
قليلة	0.866	2.25	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	12	4
			البعد الثالث: المعوقات الاجتماعية		
كبيرة	0.978	3.7	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا	13	5
كبيرة	1.06	3.72	العادات والتقاليد تحد من التمكين الإداري للمرأة القيادية	14	4
كبيرة	1.16	3.81	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة بالمقارنة مع الرجل	15	3
كبيرة	0.987	3.95	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعد على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.	16	2
كبيرة	0.96	3.9	عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور اجتماعات أو مؤتمرات	17	3
كبيرة	1.09	4	اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أكبر من المرأة	18	1
كبيرة	0.964	4	نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في جوانب معينة كالتدريس مثلاً	19	1

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الأوساط الحسابية لفقرات بعد المعوقات التنظيمية تراوحت ما بين (2.86-3.90)، أي بدرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (1) ونصها "تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (4) "اعتقاد إدارة الجامعة بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل" على المرتبة الأخيرة، أما في بعد المعوقات الشخصية تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.68-3.90)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (7) ونصها "عدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجبات المنزل و متطلبات العمل" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (6) ونصها "ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة" على الرتبة الأخيرة، أما في بعد المعوقات الإدارية تراوحت الأوساط ما بين (2.25-3.04)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (9) ونصها "محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (12) ونصها "عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية" على الرتبة الأخيرة، أما في بعد المعوقات الاجتماعية تراوحت الأوساط ما بين (2.38-4.00)، أي ما بين درجة قليلة إلى درجة كبيرة، فنالت الفقرة رقم (18) ونصها "اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أكبر من المرأة" والفقرة رقم (19) ونصها

" نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في جوانب معينة كالتدريس مثلا"، على المرتبة الأولى بينما الفقرة رقم (20) ونصها " نظرة المرأة الإدارية لنفسها وقدراتها الأكاديمية والمهارات المطلوبة للإدارات العليا " على الرتبة الأخيرة. جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمعوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على جميع الأبعاد والأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
3	1	المعوقات التنظيمية	3.47	0.595	كبيرة
2	2	المعوقات الشخصية	3.76	1.15	كبيرة
4	3	المعوقات الإدارية	2.61	0.471	متوسطة
1	4	المعوقات الاجتماعية	3.87	0.856	كبيرة
		المعوقات ككل	3.43	0.671	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد معوقات التمكين الإداري تراوحت ما بين (2.61-3.87)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء بعد المعوقات الاجتماعية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم بعد المعوقات الشخصية وبدرجة كبيرة، ثم بعد المعوقات التنظيمية وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة بعد المعوقات الإدارية وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة النتيجة في المعوقات الاجتماعية أن المجتمع ما زال ينظر للمرأة نظرة سلبية وان درجة التقبل في المجتمع لتمكينها متدني نظرا للعادات والتقاليد السائدة، إما في المعوقات الشخصية فيمكن عزو النتيجة إلى أن كثرة مسؤوليات الحياة، وواجبات البيت والأسرة، والخوف من الفشل الإداري؛ فكلها مجتمعه تحد من تمكينها، إما المعوقات التنظيمية تعزى النتيجة إلى عامل السفر وصعوبة العمل الميداني والبعد المكاني عن أماكن إقامة الدورات التدريبية والتي أغلبها تكون في مناطق بعيدة فتشكل عائقا أمامها في تمكينها إداريا، إما المعوقات الإدارية فتعزو الباحثة النتيجة إلى توفر بيئة العمل المناسبة في الجامعة وتوفير امکانات و التجهيزات اللازمة للعمل مما يوفر الاستعداد لديهم للعمل، أما على مستوى معوقات التمكين ككل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط بلغ (3.43)، تعزو الباحثة النتيجة إلى الجامعة تعمل على تذليل العقبات أمام القيادات الأكاديمية النسائية من خلال تتوفر كل ما يلزم لهن من امکانات ووسائل للعمل وتفوض بعض من الصلاحيات اللازمة وتشركهن في بعض القرارات والمتعلقة في التعاقدات وإجراء المقابلات للمتقدمات على الوظائف المختلفة الأكاديمية والإدارية وبعض القرارات المتعلقة بالطالبات، وتوفر بعض من الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهن الإداري والأكاديمي، لكن قد يتأثر تمكينهن ببعض الجوانب كمنظرة المجتمع في عدم تبوء المرأة مواقع قيادية متقدمة، وأن موقعها فقط في التدريس، وكثرة المسؤوليات الأسرية قد تحد من تمكينها إداريا، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من ودراسة (كاظم، 2016)، واختلفت مع دراسة ودراسة (عون واليامي، 2016) ودراسة (الطراونة والنهدي، 2017).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى معوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التمكين حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى معوقات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على جميع الأبعاد وعلى الأداة الكلية.

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	3.8188	0.28252
	3 سنوات إلى 5 سنوات	14	3.4955	0.46511
	5 سنوات فأكثر	20	3.0938	0.75192
المؤهل العلمي	ماجستير	18	3.5729	0.41775
	دكتوراه	26	3.2572	0.74819
الوظيفة	عميدة كلية / مشرفة فرع	7	3.5398	0.32358
	وكيلة كلية	11	3.5223	0.8531
	رئيسة قسم/منسقة قسم	26	3.2849	0.69143

يتبين من الجدول (9) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى معوقات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على جميع الأبعاد وعلى الأداة الكلية، ومستوى المدرسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (10).

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين لمعوقات التمكين لدى القيادات النسائية حسب متغيرات الدراسة.

مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	0.009	2	1.091	2.938	0.065
المؤهل العلمي	0.144	1	0.009	0.023	0.88
المستوى الوظيفي	14.107	2	0.072	0.194	0.825
الخطأ	522.59	38	0.371		
المجموع	0.009	44			

ويلاحظ من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق داله إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمعوقات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزود لاختلاف متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة): فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (2.938) و (0.023) و (194)، ومستوى دلالتها على التوالي (0.065) و (0.880) و (0.825)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ففيمتغير الخبرة تعزود الباحثة النتيجة إلى القيادات النسائية تتأثر بنفس المعوقات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية بغض النظر عن خبراتهم، وتتفق النتيجة مع دراسة (الحجوج، 2007)، إما متغير المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ففي متغير تعزود الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات الأكاديمية النسائية بنفس الطموح والوعي في الانجاز والتقدم الوظيفي في حدود الصلاحيات الممنوحة وفي حدود الامكانيات المتوفرة من قبل الجامعة، وفي ظل عادات وتقاليد المجتمع، وقد اتفقت مع دراسة (الحجوج، 2007)، أما متغير المؤهل العلمي، تعزود

الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تعامل الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وتطبق عليهم الأنظمة بدون تمييز، وتتم عملية التقويم والمتابعة ومنح السلطة والحوافز للجميع دون استثناء، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة كل من الجرايدة والمنوري (2014)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2011) وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البرماوي و العمر، 2016).

التوصيات:

- 1- ضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، من خلال منح الصلاحيات وإشراكهن باتخاذ القرارات و تذليل العقبات امامهن.
- 2- ضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية و لموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إداريا وتنميتهن ورفع من مستوى قدراتهن.
- 3- توعية المجتمع من خلال الجامعة عن أهمية تمكين المرأة وانها قادرة على القيادة في جميع المواقع و أن دورها لا يقتصر على التدريس فقط.
- 4- ضرورة اجراء دراسات اخرى عن مفهوم التمكين الإداري من خلال ربطة بمفاهيم اخرى مثل التنمية الادرية والتميز الإداري ودافعية الانجاز.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها للوقوف على أن التمكين الإداري بالتطبيق العملي يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، ويعمل على تحرير القائد من الروتين ويشجعه ويحفزه على ممارسة روح المبادرة والإبداع، ويتم ذلك من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والانتماء، وأن تمكين المرأة القيادية يخفف من حدة المعوقات التي تواجهها في المناصب القيادية العليا من خلال تنمية المهارات القيادية لدى المرأة في التخطيط والابتكار والتفكير التحليلي، وتنمية المهارات الإدارية في حل المشكلات، وإيجاد البدائل والفروض المحتمل لحلها وتطوير قدرتها على استخدام أسلوب التحفيز للموظفين، وتنمية المهارات الشخصية، من خلال إخضاعها لبرامج تعدها نفسيا وتعزز ثقتها بنفسها.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- الإبراهيم ،عدنان و العضيلة،عدنان و العمري، جمال (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جمهورية مصر العربية، مجلد 14، عدد 3، ص 11-39.
- احمد، إبراهيم (2001) الإدارة المدرسية الحديثة في الألفية الثالثة . مكتبة المعارف :الإسكندرية.
- أحمد، علي يونس وإبراهيم، سيد(2011). أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق – مصر، مج 33، ع 1 ، ص ص 423-460.

- أفندي، عطية حسين(2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البرماوي، جميلة (2016) درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء .
- البشباشة، سامر(2008) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة - دراسة ميدانية، مج 15، ع 2.
- التيمة، غفران (2013) التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الجرايدة، محمد و المنوري، أحمد (2014) واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث و الدراسات، الأردن، (20)، 1، 41-87.
- حجار، شوقي جدي، عبيدة(2013). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية / الجزائر، المجلة العربية للإدارة، (33)، 1، 221 - 238.
- الحمود، محمد (2006) بعض ما قدمته السيرة النبوية للمرأة . من الموقع الإلكتروني: www.alukah.net
- الدويري، زكريا و صالح، أحمد(2009) إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. دار اليازوري: عمان .
- السبقي، لطيفة، قريشي، محمد (2015) أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11)، 1.
- السكرانة، بلال خلف (2013 م): التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، دار المسيرة .
- السكرانه، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان.
- السويدان، طارق و باشراحيل، فيصل (2003): صناعة القائد. دار ابن حزم: لبنان.
- التربية بالإسماعيلية، مصر، ع 24، ص ص 291-312.
- الطروانة، إخلص والنهدي، سميرة (2017) التمكين الإداري و مستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (3)، 1، 35 - 56.
- الطعاني، حسن (2011) درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية - الكويت 25، (98)، 201 - 232.
- العتيبي، سعد (2004) تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري الاجتماع الإقليمي الثاني عشر، للشبكة الإدارية و تنمية الموارد البشرية، مسقط، عمان، 11-13 ديسمبر.
- العتيبي، سعد (2005) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-42.
- العمامرة، محمد(2012) مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- عون، وفاء واليامي، هادية (2016) درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري. مجلة التربية الحديثة، (8)، 29، 325 - 392.
- العويسي، رجب بن علي(2007). ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات. مجلة تواصل، سلطنة عمان، العدد 7، 104_109.
- القاضي، نجاح (2008 م) أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .



القضاء، محمد امين و الطراونة ، نجاهة (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية و المعوقات التنظيمية و الاجتماعية و الشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26(4)، 133- 178 .

كاظم، ثائر (2016) معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي دراسة ميدانية في جامعة القادسية، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، 24(2).

المشهداني ، فهمه (2012) سياسات تمكين المرأة البرامج و المعوقات : رؤية اجتماعية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية –كلية الآداب- جامعة بغداد ، العراق ، ع 88 ، 258 – 275.

ملحم، سليم (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

النمر، سعود و خاشقجي، هاني و حمزاوي، محمد و محمود، محمد (2011) الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقري: لرياض.

الوادي، محمود (2012 م) التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر.

المراجع الأجنبية:

AL-Magableh, Mohammad & Otoum, Abedalqader (2014) The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University, International Research in Education, (2)2, 83- 106.

Kanter, R. (2004), Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End, Crown Business, pp. 402.

Moye , M & Henken , A (2006) Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers , journal of management development , 25 (2) , 101 - 117.

Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.

Spreitzer, Gretchen, (2007) Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Hand book of Organization Development, Sage publication