

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

د. هيفاء طيفور - جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاتهن 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 2017-2018 م. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ 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 داله إحصائية في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة، وأوصت الدراسة بضرورة ضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية ولموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إدارياً.

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

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

HAIFA TAYFOOR

HA'IL University, Kingdom of Saudi Arabia

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 of the female academic leaders 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 degree of the female academic leaders 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 the differences in 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.

## المقدمة

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 (البشاشة، 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).

ولقد اثبت تمكين العاملين Employee Empowerment بالتطبيق العملي أنه يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، وإرضاء العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية التنظيمية (احمد وإبراهيم، 2011). ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم بمعنى الملك والسلطة في قوله تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" سورة الكهف (84)، وفي قوله تعالى: " الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أُقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَرَبُّهُمُ الْعَلِيُّ فِي الْأَرْضِ يُتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" وفي قوله تعالى: " فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ" (سورة المرسلات، 21).

ولهذا ان التمكين يعمل على تحرير القائد من الروتين ويشجعه ويحفزه على ممارسة روح المبادرة والإبداع، ويتم ذلك من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والانتماء، كما ينظر إلى التمكين باعتباره أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقات الكامنة لدى القيادات وتحفيزهم ذاتياً، والقدرة على الابتكار والإبداع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (ملحم، 2009).

والتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة، فأصبحت الحاجة للتغيير

في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً؛ حيث يجب إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات التربوية، مما يستلزم تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري؛ فالمفهوم التقليدي للإدارة لم يعد قادراً على التعامل مع التطورات الحديثة (ملحم، 2009؛ السكارنة، 2013، 6). ويقوم مفهوم التمكين الإداري بشكل رئيس على ترسيخ الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم على اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات التربوية ذات الريادة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق التميز، والاهتمام بالتمكين الإداري على وجه الخصوص يشكل عنصراً أساسياً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، والقطاع التربوي بحاجة ماسة للتغيير وتبني سياسات وممارسات ومتطلبات تتناسب مع التطورات المعاصرة (الطعاني، 2011، 202). 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 لقدرتهم 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 صلاحية، 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 والعتوم (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 الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم"، أما ملحم (2009) فقد عرّف التمكين على أنه: "حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر لديه الثقة بالنفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختبار النتائج التي يود أن يصل إليها، فالتمكين الإداري يعد استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع

الثقة التامة فيهم " (الطعاني، 2011، 205)، وعرفه الدويري وصالح (2009) بأنه العملية التي بموجبها يتم إعطاء العاملين السلطة، والمهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيّة اتخاذ القرارات والتي تساعد على القيام بوظائفهم لأحداث التغيير في منظماتهم.

ومن خلال مما سبق يتضح أن هناك قاسما مشتركا بين جميع التعريفات وهو منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقّتهم 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).

ويؤكد كل من ( الوادي، 2012؛ ملحم، 2009؛ أبو المجد، 2008؛ Bon & Mustafa, 2014) على أن أهمية التمكين تكمن في النقاط التالية: يساعد على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإبتقان، يسهم في زيادة انتماء الموظفين للمؤسسة التي ينتمون إليها ويساعد على تحسين البيئة العملية فيها، يشرك الموظف في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتطوير مستوى أداء العاملين من خلال البرامج التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال حرية التصرف والاستقلال بالعمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي، ويسهم في تخفيف ضغط العمل على الرؤساء وإفساح المجال أمامهم للتعامل مع المهام المهمة، ويخلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويدعم العلاقة بينهم.

وأشار ملحم (2009) والعتيبي (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 ومروسيه، وتؤكد (2004) Kanter المشار إليه في ملحم (2009)، ص 78) أن الثقة تقوم على ثلاثة أركان أساسية أولها المساءلة: ففتح باب المساءلة في أي مؤسسة، يجنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم. وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم، وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة، ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فوراً؛ فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة، وهي تعد حجر الأساس للثقة، والركن الثاني للثقة هو التعاضد والتكاتف وتُبنى الثقة عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضاً الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل، والركن الثالث للثقة هو روح المبادرة في طرح حلول وأفكار جديدة لحل المشاكل المختلفة، وهذا ما أكده الطعاني والسويحي (2013) أن للتمكين دور في تحسين العلاقات داخل المؤسسة التعليمية بين الرئيس والمرؤوس، مما يساعد على تقدم و تطور هذه المؤسسات وتبني أساليب جديدة في العمل والتطوير الابتكاري.

ويرى(اسكندر، 2008؛ أبو المجد، 2008) أن هناك تسع خطوات للتمكين وهي: تحديد طبيعة وسبب التمكين، من خلال قيام الرئيس بشرح مهام التمكين للعاملين وتحديد نوع السلطة التي سيملكونها، وتغيير سلوك الإدارة لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين، وتحديد نوع القرارات التي سيتخذها الرئيس والمرؤوسين، وتشكيل فرق عمل تعمل وفق استراتيجية تخدم عمل المؤسسة، ومشاركة وتبادل المعلومات اللازمة ووضع البدائل والحلول الأفضل، واختيار الأفراد المناسبين لتولي المهام والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف، وتدريب الموظفين للتعامل مع مختلف المواقف، ونقل توقعات الإدارة للموظفين من أجل تحديد الشروط لأداء واجباتهم الوظيفية، والصبر وتوقع حدوث المشاكل و الأخطار أثناء العمل حتى يتم تلافيها في المواقف القادمة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إن فشل المؤسسات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة (الوادي، 2012). 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 التغيير الحاصل في إمكانات الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم، أو على الأقل من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية

في التعامل مع هؤلاء الأفراد، فتحدث أشكال متعددة من الصراع (ملحم، 2009). لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.

### أبعاد التمكين الإداري:

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

تفويض السلط: 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). وذكر القاضي (2008) إن التفويض يساعد على توفير الوقت لإنجاز المهام الهامة؛ لأن القادة ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بجميع الأعمال، ويساعد في تنمية قدرات المرؤوسين وممارسة الأعمال بحرية دون ضغوط مما يساعد في فعالية الأداء.

العمل الجماعي (فرق العمل): يعتمد هذا لأسلوب 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 (العنبي، 2005). وذكر أفندي (2003) أن هناك فوائد لفرق العمل منها: خلق بيئة عالية للتحفيز، وتوفير بيئة مناسبة للعمل، وتفويض المهام بشكل فعال، وتحقيق دقة في الأداء، واتخاذ قرارات فعالة وصائبة.

تحفيز العاملين: يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك 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، وكل ما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة، وتعزيزها (العميرة، 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. فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (ملحم، 2009).

المشاركة في اتخاذ القرار: ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ وحتى 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 وفي الأسرة التي تكفل رعايتها، ومن هذه الحقوق: الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والسياسية والدينية، حق العمل من أجل 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 وحمل 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).

وأصبح مفهوم تمكين المرأة من المفاهيم الشائعة في معظم الدول، خاصة في مجال التنمية الاجتماعية، وفي كتابات المرأة؛ حيث حلَّ مفهوم التمكين جوهرياً سواء في مناقشة السياسات، أو البرامج محلَّ مفاهيم النهوض والرفاهية، ومكافحة الفقر والمشاركة المجتمعية، وشكَّل أحد المفاهيم الرئيسة في المؤتمرات المحلية والدولية (ملحم، 2009).

واقترح البراك (2005) مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكن المرأة من تخفيف حدة المعوقات التي تواجهها في المناصب القيادية العليا وهي: استراتيجية تنمية المهارات القيادية لدى المرأة في التخطيط والابتكار والتفكير التحليلي، واستراتيجية تنمية المهارات الإدارية في حل المشكلات، وإيجاد البدائل والفروض المحتمل لحلها وتطوير قدرتها على استخدام أسلوب التحفيز للموظفين، واستراتيجية تنمية المهارات الشخصية، من خلال إخضاعها لبرامج تعدها نفسياً وتعزز ثقتها بنفسها، واستراتيجية إنشاء مركز تدريبي للقيادات النسائية توكل الية مهمة إعداد القائدات على شغل الوظائف العليا.

### 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 والتي تحد من تمكينها وهي:

معوقات تنظيمية: منها ما هو عام ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عامليها 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 وصعوبتها، 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 بتنقّف المرأة وتوسيع 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 والإبداع، 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 عائقا في التمكين الإداري (العزام والشهابي، 2003). وهذا ما أكده كل من ملحم (2009) ورونولدوف (Randolph)، (2000) " إلا أن التمكين كما يؤكد ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق."

### 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 ولمهنية وجميعها بدرجة مرتفعة، ثم المعوقات الاجتماعية والشخصية بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغيري

الجامعة والرتبة الأكاديمية، وفي المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الجامعة، وفي المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الجامعة والعمر والحالة الاجتماعية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وفي المعوقات الشخصية تبعا لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والخبرة والرتبة الأكاديمية، وفي المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغيرات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

ومن ناحية أخرى أجرت عبيدات(2009) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات وصول المرأة العاملة إلى المراكز القيادية العليا في القطاع العام من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى في وزارتي الصحة و التربية والتعليم في الأردن، طبقت على عينة تكونت من(250) من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى معوقات وصول المرأة العاملة إلى المراكز القيادية العليا في لقطاع العام كانت بدرجة متوسطة، وجاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي: (المعوقات البدنية، والذهنية، والمعوقات الاجتماعية، ومعوقات التكوين النفسي للمرأة، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات الاقتصادية)، وتوصلت إلى أن أهم الإجراءات التي تساعد المرأة في تبوء المراكز القيادية في تغيير أنماط الثقافة السائدة في المجتمع من خلال برامج توعية وتأسيس مركز تدريبي لإعداد القيادات النسائية، كما بينت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائية في تحديد معوقات وصول المرأة العاملة إلى المراكز القيادية العليا تبعا لمتغيرات(الجنس، والعمر، والوزارة، وعدد العاملين بالقسم، والدخل، والخبرة، وعدم وجود فروق دالة

إحصائيا في المعوقات تبعا لمتغيرات(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل).

وقام الطعاني (2011) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، طبقت على عينة تكونت من (166) مديرا ومديره، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية جاء مرتفعا 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 تبعا لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي.

كما أجرى القضاة (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقت على عينة تكونت من (444) عضوه هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء متوسطا، وجاءت المعوقات مرتبه(الاجتماعية، والتنظيمية، والشخصية) وبدرجة متوسطة، وأشارت النتائج كذلك إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية.

وفي دراسة الشريف(2012) والتي هدفت إلى التعرف على ماهية التمكين الإداري وأبعاده وكيف يمكن للتمكين الإداري رفع كفاءة الإداريين بجامعة أم القرى، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى أن من أهم نتائج التمكين تحسين مستوى إنتاجية العاملين، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، ومن أهم معوقات التمكين الإداري والذي يحدد كفاءة العاملين في المؤسسات هي المركزية الإدارية والجمود المتمثل في عدم الرغبة في التغيير.

وكذلك أجرى المسليم (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قياديي المناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت، كانت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية ممن هم في مستوى المدراء العامون ومدراء الإدارات والمراقبون ورؤساء الأقسام والموجهون الأوائل، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الصعوبات التي تواجه تمكين مدراء المدارس والتي تكمن في تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي، وأن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين، وإن تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة مدراء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلة التطوير المهني لهم، وإن الإعداد الحالي لتدريب مدراء المدارس لا يسهم في تمكينهم إدارياً.

أما التيمة (2013) هدفت دراستهم إلى تعرف 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 القيادات 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، ووجود فروق دالة إحصائية في مجال تدريب العاملين تبعاً لمتغير الإقليم ولصالح إقليم الوسط، وعدم وجود فروق دالة على باقي المجالات وعلى مقياس التمكين ككل تبعاً لمتغير الإقليم.

وعلى صعيد آخر أجرى كل من الجرايدة والمنوري ( 2014 ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من ( ٥٢ ) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع، الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرت الشريف (2015) دراسة هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، تكونت العينة من (67) مديرة و ( 496 ) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن الدرجة التمكين المديرات بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة كبيرة، وجاء بعد تنمية روح الفريق وتنمية

السلوك الإبداعي على التوالي بدرجة توافر كبيرة جداً، ثم بعد تفويض السلطة والصلاحيات في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية في التمكين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح تقدير المديرات، ووجود فروق في جانب تقنيات في تحقيق التنمية المهنية وفقاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (15) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة في التنمية المهنية، وأن هناك علاقة ارتباطية وموجبة بين التمكين الإداري للمديرات والتنمية المهنية للمعلمات.

بينما هدفت دراسة البرماوي (2016) إلى تعرف درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وتم اختيار عينة تكونت من (112 موظف)، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري كانت كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم كلية المجتمع والبيكالوريوس، ولمتغير الخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين 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 مجتمعتها، طبقت على عينة عددها (214)، توصلت نتائج البحث إلى أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة هي العوامل الاجتماعية تلاها العوامل

الاقتصادية والسياسية ثم أخيرا 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 القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري من وجه نظر المشرفات التربويات، طبقت على عينه منه تكونت من (346) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري كانت كبيرة، حيث جاء بعد الثقة أولاً، ثم التفويض، وأخيرا انسياب المعلومات، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادات 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) فهذفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، طبقت على عينه تكونت 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 التغييرات التي طرأت على المجتمعات والسياسات العامة والتي أثرت على مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحولت الايجابية 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)، والمسمى الوظيفي (عميدة/ مشرفه فرع، وكيلة كلية، رئيسة قسم / منسقه) ؟
- 3- ما هي ابرز 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)، والمسمى الوظيفي (عميدة/ مشرفه فرع، وكيلة 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 تواجهه 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، والمسمى الوظيفي.

4- تحديد الفروق في مستوى معوقات التمكين الإداري التي تواجهه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل التي تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والمسمى 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- تتبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على القيادات الأكاديمية النسائية في الكليات الجامعية للوقوف على أهم معوقات التمكين التي تواجههم و تذليلها.
- 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.
- 5- رفد المكتبة السعودية بإطار نظري عن تمكين المرأة السعودية و معيقاته.

## مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري(إجرائيا): 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، وتشجيعهن، وتحفيزهن، ومكافأتهن على ممارسة روح المبادرة، والإبداع والتي بمجملها تساعدن على القيام بوظائفهن لأحداث التغيير في كليتهن، ويقاس من خلال استجابتهن عن مستوى التمكين في الأبعاد التالية: تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل والاتصال الفعال.

المعوقات (إجرائيا): هي مجموعة الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل وتؤدي إلى عدم تمكينها إداريا 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، ووكيلات الكليات، ومنسقات البرامج / رئيسات الاقسام بجامعة حائل واللواتي يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية والأكاديمية والذين 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 ومعيقاته.
- 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 وكيفاً (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).

## عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (44) من القيادات النسائية بجامعة حائل، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائي، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع، وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

**الجدول 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 السيكومترية:

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 والنهدي (2017) ودراسة البرماوي (2016) ودراسة عون، وفاء واليامي

(2016) ودراسة كاظم (2016)، ودراسة الشريف (2012)، ودراسة التيمة (2013)، ودراسة المسيليم (2012).

**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)، وطلب 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 (2) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للمجالات وللدرجة الكلية.

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

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 بثباتٍ مقبول، مما يُتيح تطبيقه على عينة الدراسة. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار للكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز للمعلمين.

**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 والرتب لكل فقرة من فقرات مجالات التمكين، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (3).

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب 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	تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهامى الوظيفية	3.95	.834	كبيرة

كبيرة	.994	3.81	الأعمال المفوضة لدي محددة كتابيا	2	3
كبيرة	.960	3.90	لدي صلاحيات في إعداد الخطط وبرامج العمل	3	2
كبيرة	.741	3.90	تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	4	2
كبيرة	.946	3.81	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا	5	3
كبيرة	.834	3.95	تتابعني ادارة الجامعة في أداء مهامتي بشكل دوري	6	1
			البعد الثاني: تحفيز العاملين		
كبيرة	.978	3.86	تشجعني إدارة الجامعة على تبني الافكار الابداعية التي تخدم تطور الكلية	7	2
كبيرة	1.025	3.84	وضوح نظام المكافآت ينعكس إيجابا في زيادة فعالية عملي	8	3
كبيرة	.765	3.86	توفر ادارة الجامعة الفرصة لدي للتطور الذاتي	9	2
كبيرة	1.156	3.68	تقدر ادارة الجامعة جهودتي التي ابذلها باستمرار	10	4
كبيرة	.938	4.04	اشعر بأن معيار الكفاءة أساسا لاستمراري في موقعي	11	1
			البعد الثالث: فرق العمل		
كبيرة	.938	4.04	تتوفر أجواء التعاون بين زميلات العمل	12	3
كبيرة	.677	4.22	استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل اهتمام	13	1
كبيرة	.741	4.09	تمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها	14	2
كبيرة	.765	4.00	تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها.	15	4

			البعد الرابع: الاتصال الفعال		
كبيرة	.878	3.86	تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالوضوح	16	3
كبيرة	.954	3.82	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب	17	4
كبيرة	.741	3.97	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الآخرين	18	1
كبيرة	.801	3.90	يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	19	2

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 مهام الوظيفية" والفقرة رقم (6) ونصها "تتابعني ادارة الجامعة في أداء مهامي بشكل دوري" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (2) "الأعمال المفوضة لدي محددة كتابيا" والفقرة رقم (5) ونصها "الدي 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 جهودي 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 "استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل اهتمام" على المرتبة الأولى، بينما نالت

الفقرة رقم(15) ونصها "تتخذها لتتحقيق 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 (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل في من وجه نظرهن أنفسهن على جميع الأبعاد و على 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 واقتدار وزيادة حرية التصرف والمشاركة والانتماء للجامعة، العمل الميداني على العمل المكتبي والتقارير المرفوعة، فمن خلال التجوال يستطيعون كشف الحقائق والمشكلات التي يعاني منها المعلمين، وأن مشاركة المعلمين في المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة يساهم في رفع مستوى الثقة مع الإدارة، وكما أن فتح قنوات الاتصال والحوار مع العاملين يساهم في كسر الحواجز النفسية مع الإدارة، ويمكن الإدارة من الوقوف على نقاط القوة والضعف للعاملين، فيولد شعورا لديهم باهتمام الإدارة وليس تصيد الأخطاء. وهذا ما أكدته العرمان (2012، 134) أن إشراك العاملين باتخاذ القرارات ينمي روح المبادرة عندهم، ويشعر بقيمته وينمي فيه روح الإحساس والمسؤولية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من ودراسة (البرماوي، 2016) ودراسة (الشريف، 2015) 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 للانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل حسب متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستويات	المتغير المستقل
.460	4.43	10	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
.789	3.53	14	3 سنوات إلى 5 سنوات	
.582	3.95	20	5 سنوات فأكثر	
.768	3.93	18	ماجستير	المؤهل العلمي
.660	3.98	26	دكتوراه	
.677	4.23	7	عميدة كلية (مشرقة فرع)	الوظيفة
.741	3.64	11	وكيلة كلية	
.668	3.98	26	رئيسة قسم	

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	.009
المؤهل العلمي	.063	1	.063	.159	.693
الوظيفة	.644	2	.322	.817	.450
الخطأ	14.981	38	.394		
المجموع	701.944	44			

يلاحظ من الجدول رقم (6) بينت النتائج عدم وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الوظيفة)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (0.159) و(0.817)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.693) و(0.450)، وهي جميعها أكبر من مستوى ( $\alpha=0.05$ ). ففي متغير الوظيفة تعزو الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات الأكاديمية النسائية تعرضوا لنفس الممارسات الإدارية من قبل الجامعة من حيث منح الصلاحيات والتحفيز والتشجيع وتوفر قنوات الاتصال مع الإدارة ودعم الإدارة لجهود الكليات بغض النظر عن اختلاف مستوى وظيفتهن، وقد اتفقت مع دراسة (الشريف، 2015) ودراسة (الطعاني، 2011)، أما متغير المؤهل العلمي، تعزو 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 (الجرادة والمنوري، 2014)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، 2011) وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البرماوي والعمر، 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 ف المحسوبة (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 الأفضل 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 (الجرابدة والمنوري، 2014) ودراسة (عون واليامي، 2016).

السؤال الثالث: ما هي أبرز 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 (3): 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 الأول: 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	.593	متوسطة
2	3	يحد البعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.	3.84	1.077	كبيرة
1	4	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر".	3.90	.830	كبيرة
		البعد الثاني: المعوقات الشخصية			
2	5	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.	3.86	1.091	كبيرة
3	6	ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة	3.68	1.307	كبيرة
1	7	عدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل	3.90	1.157	كبيرة
4	8	تدني مستوى الطموح عند المرأة القيادية	3.59	1.369	كبيرة
		البعد الثالث: المعوقات الإدارية			
1	9	محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية	3.04	.745	متوسطة
3	10	محدودية استعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	2.52	.731	قليلة
2	11	نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل	2.65	.713	متوسطة
4	12	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	2.25	.866	قليلة

		البعد الثالث: المعوقات الاجتماعية			
كبيرة	.978	3.70	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	.987	3.95	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.	16	2
كبيرة	.960	3.90	عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور اجتماعات أو مؤتمرات	17	3
كبيرة	1.09	4.00	اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أكبر من المرأة	18	1
كبيرة	.964	4.00	نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في جوانب معينة كالتدريس مثلاً	19	1

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) 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 ومتطلبات 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 مثلاً"، على المرتبة الأولى بينما الفقرة رقم(20) ونصها " نظرة المرأة الإدارية لنفسها وقدراتها الأكاديمية والمهارات المطلوبة للإدارات العليا " على الرتبة الأخيرة.

جدول (8) 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	.595	كبيرة
2	2	المعوقات الشخصية	3.76	1.15	كبيرة
4	3	المعوقات الإدارية	2.61	.471	متوسطة
1	4	المعوقات الاجتماعية	3.87	.856	كبيرة
		المعوقات ككل	3.43	.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 كثره مسؤوليات الحياة، وواجبات البيت والاسرة، والخوف من الفشل الإداري؛ فكلها مجتمعه تحد من تمكينها، إما المعوقات التنظيمية تعزى النتيجة إلى عامل السفر وصعوبة العمل الميداني والبعد المكاني عن اماكن اقامة الدورات التدريبية والتي اغلبها تكون في مناطق بعيدة فتشكل عائقا امامها في تمكينها إداريا، إما المعوقات الإدارية فتعزو الباحثة النتيجة إلى توفر بيئة العمل المناسبة في الجامعة وتوفر الامكانيات والتجهيزات 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 امام القيادات الاكاديمية النسائية من خلال تتوفر كل ما يلزم لهن من امكانيات ووسائل للعمل وتقوض بعض من الصلاحيات اللازمة وتشركهن في بعض القرارات والمتعلقة في التعاقدات وإجراء المقابلات للمتقدمات على الوظائف المختلفة الاكاديمية والادرية وبعض القرارات المتعلقة بالطالبات، وتوفر بعض من الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهن الإداري والاكاديمي، لكن قد يتأثر تمكينهن ببعض الجوانب كنظرة المجتمع في عدم تبوء المرأة مواقع قيادية متقدمة، وأن موقعها فقط في التدريس، وكثرة المسؤوليات الاسرية قد تحد من تمكينها إداريا، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من ودراسة (عبيدات والشيايب، 2009) 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 (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.**

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

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.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات
.065	2.938	1.091	2	.009	سنوات الخبرة
.880	.023	.009	1	.144	المؤهل العلمي
.825	.194	.072	2	14.107	المستوى الوظيفي
		.371	38	522.59	الخطأ
			44	.009	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم(10) عدم وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمعوقات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل تعزى 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 ( $\alpha=0.05$ ). ففي متغير الخبرة تعزو الباحثة النتيجة إلى أن القيادات النسائية تتأثر بنفس المعوقات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية بغض النظر عن خبراتهن، وتتفق النتيجة مع دراسة (الحجوج، 2007)، وتختلف مع دراسة(القضاة، 2011) إما متغير المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ففي متغير تعزو 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)، ودراسة عبيدات،

روان (2009)، أما متغير المؤهل العلمي، تعزو 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).

### التوصيات:

- 1- ضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الاكاديمية النسائية، من خلال منح الصلاحيات واشراكهن باتخاذ القرارات وتذليل العقبات امامهن.
- 2- ضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية ولموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إداريا وتميئهن ورفع من مستوى قدراتهن.
- 3- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من خلال ايجاد لآلية لتقديم الحوافز المادية والتشجيع والمكافئات.
- 4- توعية المجتمع من خلال الجامعة عن أهمية تمكين المرأة وانها قادرة على القيادة في جميع المواقع وأن دورها لا يقتصر على التدريس فقط.
- 5- ضرورة اجراء دراسات اخرى عن مفهوم التمكين الإداري من خلال ربطة بمفاهيم اخرى مثل التنمية الادرية والتميز الإداري ودافعية الانجاز.

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم.

### المراجع العربية

الابراهيم، عدنان والعضايلة، عدنان والعمري، 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.

اسكندر، رؤوف (2008) أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية : دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، مصر، (26)1،74-112.

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.

البشاشة، سامر(2008) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة - دراسة ميدانية، مج 15، ع 2. النيمة، غفران (2013) التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الجرابدة، محمد والمنوري، أحمد (2014) واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 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](http://www.alukah.net)

الدويري، زكريا وصالح، أحمد(2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. دار اليازوري: عمان.

السبتي، لطيفة، قرشي، محمد (2015) أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر 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 وباشراحيل، فيصل (2003): صناعة القائد. دار ابن حزم: لبنان.

الشريف، عزة (2015) واقع التمكين الإداري للمدبرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الشريف، مها (2012) التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالإسماعلية، مصر، ع 24، ص ص 291-312.

الطروانة، إخلاص والنهدي، سميرة (2017) التمكين الإداري ومستوى 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 لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية - الكويت، 25(98)، 201، - 232.

عبيدات، روان والشباب، أحمد (2009) معوقات وصول المرأة العاملة إلى المراكز القيادية العليا في القطاع العام: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في الإدارة الوسطى في وزارتي الصحة والتربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن. العنبي، سعد (2004) تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري الاجتماع الإقليمي الثاني عشر، للشبكة الإدارية و تنمية الموارد البشرية، مسقط، عمان، 11- 13 ديسمبر.

العنبي، سعد (2005) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1- 42.

العزام، الشهابي(2003) اتجاهات المرأة القيادية في الاردن نحو معوقات وصول المرأة الى المواقع القيادية العليا. (6)، 2، 94-114.

العزام، عبد المجيد والشهابي، أنعام (2003) اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية، 6(2)، 94 - 114.

العميرة، 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.

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

القضاه، محمد امين والطراونة، نجات (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية و الشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتة 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).

المجد، محمد جمال. (2008 م) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. بيروت: دار ابن الحزم

المسيليم، محمد يوسف (2012) صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26(103)، 2012، 87 - 90.

المشهداني، فهيمه (2012) سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات: 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 وخاشقجي، هاني وحمزاي، محمد ومحمود، 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.
- Bon , Abdul Talib( 2014) Impact of total Quality Management - based people Management practices on a Administrative Innovative In Service Smes. Middle East Journal of Scientific Research,19(9), 1162-1168
- 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.
- Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.
- 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