

# المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية ”جامعة حائل أنموذجاً“

ذهب نايف الشمري\*

# المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية

## "جامعة حائل أنموذجاً"

هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة والأعمال الإدارية ويكثر تواجد المرأة في الأعمال الإدارية "Administration work" [1].

ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في المجال الإداري لا بد أن تنظر إلي قدراتها الذاتية وإلى متطلبات الوظيفة التي تقوم بها، وذلك يتطلب أن تكون واثقة من قدراتها، جريئة وذكية لتتمكن من مواجهة الكثير من مواقف التوتر والصراعات الوظيفية التي تتحدى معارفها ومهاراتها [2].

أن تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، ينطلقان من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة العربية يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنمية. فالتحولات التي شهدها العالم، وخلفتها سياسة العولمة، وتحرير المبادلات التجارية، وبرامج التكيف الهيكلي، والتثبيت الاقتصادي، وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية، تستوجب تعميق الوعي بقضاياها وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء بمسؤولياتها [3].

وتؤمن المملكة العربية السعودية بأن التنمية البشرية عنصر رئيس في مسيرة التقدم لكل أمة، ومن بين أهداف خطة التنمية السعودية إتاحة دور مهم ومؤثر للمرأة في صناعة التنمية، من خلال زيادة مشاركتهم في التعليم العالي والوظائف المهمة حتي يصبح فاعلات وناشطات في المجتمع، حيث تسعى المملكة إلى تطوير نوعية الفتيات وتحسينه ووضع استراتيجيات لمواجهة التحديات واستشراف مستقبل المرأة وتقديم أفكار ومشاريع تطويرية للمرأة السعودية، والاستفادة من الخبرات المتراكمة في موضوع تعليمها وبلورتها بأسلوب عملي يخدم تطوير تعليم

**الملخص** - عنوان الدراسة: المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية "جامعة حائل أنموذجاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمل المرأة الإداري التربوي وأهم العوامل التي تؤثر على عمل المرأة الإداري التربوي، وسبل النهوض بمستوى أدائها. وتحدت أسئلة الدراسة كالتالي:

- 1- ما واقع عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟
- 2- ما العوامل التي تؤثر على عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟
- 3- ما سبل النهوض بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟

وقد أعدت الباحثة استبانة تمثلت في: (45) فقرة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها وتكون مجتمع الدراسة من (40) امرأة إدارية تربوية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية، الصعوبات البيئية نتيجة الثقافة الاجتماعية وخلصت الدراسة بتقديم عدد من المقترحات أهمها: تحديد متطلبات النجاح في العمل الإداري والقيادي للمرأة العاملة.

**الكلمات المفتاحية:** المرأة العاملة، العمل الإداري التربوي، مستوى الأداء.

### 1. المقدمة

في إطار أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية تسعى الدولة إلى دعم المرأة فهي تشكل نصف المجتمع وتشغل العديد من الوظائف والمهن، حيث تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في الوظائف الإدارية والتعليمية، فقد تكون مديرة أو قائدة أو كليهما فالقيادة إحدى مكونات الإدارة وتتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، والتي تعمل على إحداث التغيير الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري، وتشتمل الإدارة على مجموعة عمليات

الأعلى وإنما أيضاً على المستويات الوسطى والإشرافية كافة، ورغم بعض المحاولات لحجب المرأة وفقدان الفرص أو الاعتراف بقدراتها والتخطيط لشغلها مناصب إدارية رئيسية ومنحها رواتب متدنية أو وظائف إدارية روتينية بهدف تحجيم مستواها الوظيفي، وترويج الاعتقاد الذي يبين أن المرأة هي عاطفية جداً بطبيعتها وأنها مهتمة بحياتها الشخصية أكثر من العمل وليس لديها الإبداع والتجديد للعطاء الامثل [5].

هذه المعتقدات تتسبب في خلق مشكلات وصعوبات جمة أمام تقدم المرأة وتطورها وهذا مما أدى الي انخفاض في نسب تبوء المرأة للمواقع الإدارية العليا.

وأن أهم شروط استراتيجية النجاح الوظيفي هو قدره المرأة على التوفيق بين قوة الموقع القيادي وبين دورها الاسري والعائلي وكيفية التعامل مع الزملاء في العمل واكتساب ثقة الاخرين بقدرتها وكفاءتها. حيث لوحظ أن العديد من النساء يخشين خوض معركة المنافسة مع الزملاء الرجال والارتقاء في السلم الوظيفي خوفاً من الانتقاد أو عدم قبول الرجال للمرأة مسؤولة أو مديرة أو رئيسة قسم وهكذا يتنازلن عن حقوقهن في الوصول الي المواقع العليا والمشاركة في اتخاذ القرار ويقررن الانسحاب والهرب من المواجهة ويفضلن البقاء في الخطوط الخلفية من المواقع الوظيفية. ولكي تقاوم المرأة هذه المخاوف عليها تعزيز ثقها بنفسها وتطوير وعيها بذاتها ومعرفة مكامن القوة في شخصيتها ومحاولة ابرازه على نحو ايجابي. ولتحقيق ذلك لا بد للمرأة من أن تعرف قدرتها الحقيقية والوظائف التي تلائم مقدرتها الذاتية وفي أي المجالات تتفوق على زملائها ضمن اطار العمل العام لكي تستطيع أن تحقق قدر من النجاح والتفوق. اضافة الي ذلك فأن على المرأة القيادية أن تقوم بتشخيص المعوقات التي تجابهها عند تبؤها للموقع القيادي والعمل على تذليلها لتستطيع مواصلة عملها بنجاح وتحقق طموحها [6].

## 2. مشكلة الدراسة

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف علي المعوقات التي تواجه المرأة القيادية عند تبؤها المواقع القيادية مما يعيقها عن

المرأة، إضافة إلي تأكيد الدور البارز للسعودية في مجال تعليم المرأة السعودية وعملها [4].

وللمرأة دوراً فاعلاً في تقدم المجتمع، ويعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وتوفر فرص العمل لها، وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي يساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع.

فبالرغم من نتائج الأبحاث والدراسات التي تشير إلي جدارة المرأة وكفاءتها وتفوقها أحياناً على الرجل، فإن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدرتها وما تطمح إليه من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي مؤسسياً وإدارياً فالتمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا سواء في المؤسسات العامة أو منظمات الأعمال الخاصة لا زال هو السائد، ففي الدول المتقدمة نجد أن عدد النساء في المراكز الوظيفية العليا ضئيلاً مقارنة مع اعداد الرجال فقد اوضحت بعض الدراسات أن نسبة النساء العاملات في منظمات الاعمال تمثل 40% من النساء العاملات، ففي تقرير صدر عن اليونسكو عام 2006م- بعنوان: - المرأة في مجال العلوم: أشار إلى تدني الأعداد والتمثيل؛ وأظهر أن النساء في العالم كله ما زال أمامهن وقت طويل حتى يتسنى لهن الحصول على المساواة في الوظائف والتعيين مع الرجال ويبين هذا التقرير أن النساء يمثلن 25% من الباحثين على مستوى العالم. وقال التقرير: إن تدني تمثيل الإناث في الأنشطة البحثية على المستوى الدولي يمكن إرجاعه إلى نظام التعليم؛ خاصة في المستويات العليا. وذهب التقرير إلى أن هناك عوامل أخرى وراء هذا الأمر- منها: النمطية، وصعوبة الموازنة بين مسؤوليات الأسرة، وأوضاع سوق العمل، ونظم الحكم [4].

وقد أظهر مسح بريطاني أن الفجوة تضاعلت بين عدد النساء المديرات وعدد الرجال المديرين في العديد من الدول المتقدمة. أما في الدول النامية فما زالت ظاهرة التمثيل غير المتكافئ أكثر انتشاراً وأوسع نظاماً ليس على المستوى الإداري

الحدود المكانية للدراسة: جميع وكليات ومشرفات الأقسام بكليات جامعة حائل اللاتي تعملن في مناصب إدارية تربوية والبالغ عددهن (40) قيادية ادارية تربوية.

الحدود الزمانية للدراسة: العام الدراسي 2014/2013م.

#### د. منهج الدراسة

1- تعتمد الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توافر لها من كتب ودوريات وأدبيات نظرية حول موضوع البحث.

2- تقوم الباحثة بإعداد استبانة تتكون من: (45) فقرة تشمل ثلاث محاور هي: العوامل الأسرية - العوامل المهنية - سبل النهوض بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي.

3- يتم التأكد من صدق الأداة بعرضها علي مجموعة من المحكمين المختصين، كما يتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام الأسلوب الإحصائي spss.

#### هـ. مصطلحات الدراسة

المرأة العاملة (Worker Women): تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها المرأة التي تقوم بأي عمل يتطلب جهد بدني أو عقلي أو استخدام آلة.

العمل الإداري (Administration Work): تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العمل الذي يهتم بتنسيق جهود الأفراد لتحقيق هدف معين، ويشتمل علي مرحلة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة.

مستوى الأداء (Performance Level): تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه ناتج جهد معين بذله الموظف لإنجاز عمل ما، وللتعرف علي مستوى هذا الأداء لا بد من تقييمه في ضوء معايير موضوعية معينة.

### 3. الاطار النظري والدراسات السابقة

1- دراسة (فضل صباح الفضلي [7]) بعنوان: مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، استخدم الباحث التحليل والنقد الموضوعي لمشكلة الدراسة وتوصل إلى نتائج عديدة، منها: أهمية دور البرامج التدريبية

تحقيق طموحها ومواصلة عملها بنجاح وسبل النهوض بمستوي ادائها.

تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟

2- ما العوامل التي تؤثر على عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟

3- ما سبل النهوض بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟

#### أ. أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في لقاء الضوء على طبيعة مشاركة المرأة في المواقع الإدارية التربوية وكيفية تبؤها لهذه المواقع وما الدوافع التي تدفعها لاحتلال الموقع الإدارية التربوية وما هي أهم المعوقات التي تصادفها وتبعدها عن الموقع القيادي فهذه الدراسة تلقي الضوء على:

واقع عمل المرأة الإداري التربوي وأهم معوقاته، ومدى مساهمة المرأة في سد احتياجات الخطط التنموية لوطنها وما أساليب الرقي بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي.

وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأساسية التي تهدف إلي زيادة المعارف الإنسانية في مجال عمل المرأة وتفهم أهدافها ورغبتها في تأكيد ذاتها ومساهمتها في سد احتياجات الخطط التنموية لوطنها.

#### ب. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي إلقاء الضوء علي عمل المرأة في المجال الإداري التربوي والعوامل المؤثرة عليه كما تهدف إلي الرقي بأداء المرأة الوظيفي وتمكينها من التغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها وتقف عائقاً في طريق تقلدها المناصب الإدارية العليا خاصة في المجال التربوي.

#### ج. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على:

الحدود الموضوعية للدراسة: المرأة والعمل الإداري التربوي بالجامعات السعودية جامعة حائل أنموذجاً.

4- (عبد الرحمن إبراهيم المحبوب، [10]) بعنوان كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة من مديرات ومديري المرحلة الثانوية وتوصل إلى نتائج عديدة منها ما يلي:

- تفوق المديرات على المديرين في قيامهن بالمهام الإدارية والفنية.

- واحتلت المرتبة الثانية تفوق المديرات على المديرين في مستوى كفاءة الأداء فيما يتعلق بالمعاملات والطالبات والمبنى المدرسي والعلاقة مع أولياء الأمور.

- وجود فروق دالة إحصائية في درجة كفاءة المديرين والمديرات بسبب الخبرة.

- يصف المعلمون والمعلمات ذو الخبرة الطويلة في مجال التدريس مديريهن بإيجابية أكبر لقيامهم بمهامهم المختلفة مقارنة بذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة.

5- (دراسة نبيل سعد خليل [11]) بعنوان: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام، بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية ميدانية، تم تطبيق استبانة على عينة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، ولقد درس الباحث أثر متغير الجنس على محاور الدراسة وتوصل إلي مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- حرص المديرين على اتخاذ القرار وفق الصلاحيات الممنوحة لهم أكثر من المديرات.

- اتباع المديرات للنمط الديمقراطي أكثر من المديرين.

- اتباع المديرات للموضوعية في اتخاذ القرارات.

- متابعة المديرات لتنفيذ القرارات أكثر من المديرين.

6- (دراسة ابتهاج أحمد علي، [12]) بعنوان: المرأة وأنماط القيادة الإدارية، والتي كان من أهم نتائجها:

- لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.

والتنمية الإدارية في تدعيم الفعالية الإدارية، وأهمية البحث عن وسائل متنوعة لتدعيم جودة تلك البرامج.

2- (زينب على الجبر، [8]) بعنوان: إدارة المدرسة لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة، دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى رصد الوقت الذي تقضيه مديرات بعض مدارس تجرية الإدارة المدرسية المطورة في الكويت للقيام بمهامهن الوظيفية، واستخدمت أداة الملاحظة، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج من أهمها: إن المديرات يقضين غالبية وقتهن في الأعمال الروتينية الرد على المراسلات وكتابة التقارير، واحتلت الاجتماعات غير الرسمية المرتبة الثانية من وقتهن.

3- (دراسة عبد المحسن فهد السيف، [9]) بعنوان الإعياء المهني بين الجنسين، دراسة تطبيقية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات الأساسية بين درجات الذكور والإناث حول محاور الإعياء المهني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي لعينة، باستخدام الاستبانة المطبقة على العاملين والعاملات في القطاع الصحي التعليمي والاجتماعي في ثلاثة مدن بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلي ما يلي:

- درجة الإعياء الوظيفي لدى الرجال أعلى من النساء، وارتفعت نسبة إعياء النساء في جانب المسؤولية المسببة للتوتر والإنهاك لزيادة أعباء العمل، وطغيان مسؤوليات العمل على الحياة الخاصة والإحباط لضآلة فرص النمو المهني والغبن لنقاوت تقدير المهنة مع المهن الأخرى.

- درجة الإعياء المتعلقة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة أعلى لدى الإناث.

- درجة الإعياء المتعلقة بالإشراف عالية لدى الجنسين.

- التوصية بأهمية تحسين وضع الأخصائيين والأخصائيات اجتماعياً وتدريبهم مع توضيح المهام لكل فرد.

- أهمية أن يكون تقويم الأداء يتصف بالموضوعية.

- ضرورة تطوير الأساليب الإدارية المتبعة.

المصرية والعربية في مجال الحياة العامة والقطاع الحكومي، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على عمل المرأة والمشكلات التي تواجهها، وقد أوصت الدراسة وضع آليات لتحديد المهارات السلوكية والإدارية المتعلقة بعمل المرأة.

10- الأمانة العامة، القطاع الاجتماعي، [16]: دراسة بعنوان تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، خلصت الدراسة على ان كثير من تحديات عمل المرأة العربية يرتبط بتحسين آليات ومعايير وظروف العمل بشكل عام كإبابة لتطبيق ما نصت عليه اتفاقيات العمل الدولية والعربية كجزء من منظومة الإصلاح المؤسسي الوظيفي، وان عمل المرأة في منطقتنا العربية يرتبط بمنظومة متكاملة للثقافة الحقوقية سواء للمرأة بشكل عام وحقوق العمل والمساواة بشكل خاص على ان متخذي القرار ليسوا بمعزل عن ثقافة هذا المجتمع الشاملة التي تحتاج إلى سلسلة من التطوير لتكون مستجيبة وملبية لاحتياجات أفراد المجتمع ككل على اختلاف ظروفه وشرائحه.

11- (الشبكة الاوربية - المتوسطة لحقوق الإنسان، [17]) بعنوان: حقوق الإنسان في الاتحاد والتي من أهم نتائجها وجود تمييز بين الرجل والمرأة في العمل.

12- (دراسة حسن اليعقوبي وآخرون، [18]) بعنوان: معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية والتي هدفت إلى التحقق من الصعوبات التي تعيق المرأة للمناصب الإدارية العليا، وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها: وجود نسبة عالية من المعوقات الإدارية بالنسبة للمرأة لتولي المناصب العليا في الجامعة، وانه لا يوجد فرق بين الأقسام العلمية والإنسانية في نوع المعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية في تولي المناصب الإدارية العليا.

- وباستعراض الأدبيات والدراسات السابقة تتضح بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

1- أن معظم النساء الإداريات القياديات تراوحت أعمارهن بين 36- 45 سنة وأن غالبيةهن من حملة الشهادات التعليمية العليا والتخصصية وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات في هذا المجال

- الفروق بين المرأة والرجل فيا يختص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيمياً وترتيبياً وصرامة فيما يختص بتحقيق الاهداف.

- المرأة اكثر حذراً اقل جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل واكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

- المرأة تلعب دوراً قيادياً في اكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن ان توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الادوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.

- المرأة اكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية اكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم.

- المرأة اكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغيرات وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

- الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الاشكال والتي تعد مقبولة. اما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون اكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية.

7- دراسة (أمينة السوداني [13]) بعنوان: عمل المرأة ومتطلبات العمل الحر وخلصت الدراسة بأن المرأة السعودية تشكل 49,6% من اجمالي عدد السكان السعوديين، وأن المرأة تشكل 2,9% من إجمالي القوي العاملة وأن 5,1% فقط من النساء يعملن .

لذا أوصت الدراسة بتوفير التسهيلات المساعدة للمرأة على الاستقرار في العمل وتوفير التأهيل والتدريب المناسب للمرأة.

8- دراسة (هدي الجندي وآخرون، [14]) بعنوان أثر بيئة العمل على الأداء الإداري والتي هدفت إلى تحديد أهم عناصر بيئة العمل الإدارية المؤثرة على أداء العاملين واوصت الدراسة بضرورة وضوح واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتطبيق أساليب التدريب والتطوير الحديثة.

9- دراسة (سلوي عبد الله وآخرون، [15]) بعنوان: دور المرأة

التي تؤكد على أن هذه الفئة العمرية توفر الخبرة الوظيفية والقدرة على تحمل أعباء المنصب الوظيفي للمرأة.

2- غالبية عينة البحث من المتزوجات وهذا مما يخلق الأعباء العائلية التي تنقل كاهل المرأة وتؤثر على مستوى أدائها.

3- ان الكفاءة الوظيفية والخبرة وطول سنوات الخدمة تعد من العوامل التي تساعد المرأة في الوصول إلى المراكز القيادية.

4- اتسمت درجة الرضا لدى النساء الإداريات القياديات بأنها مرضية جداً حيث أكدت على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل الذي تمارسه، وتأكيد رضاها عن المؤسسة التي تعمل فيها وعن إدارة هذه المؤسسة.

5- أدت الغالبية العظمى من النساء الإداريات القياديات عن وجود مستوى عالي للطمح لتولي موقع قيادي متقدم وأن لديهن تطلعات نحو نبوء مختلف المواقع الأعلى. وهذا ما تؤكد عليه معظم الدراسات عن وجود هذه التطلعات لدى النساء ومحاولتهن لتأكيد الذات والشخصية من خلال المنصب الوظيفي، (عسكر، أحمد [19]).

6- ظهر جلياً عدم التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين الرجال والنساء، بالرغم من أن النساء قد أثبتن جدارتهن وكفائتهن ونجاحهن في قيادة منظماتهن، وهذا ما تشير إليه أيضاً معظم الإحصاءات سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية.

7- أظهرت النتائج تأكيد معظم النساء الإداريات القياديات بأهمية توفر السمات والخصائص الشخصية والتنظيمية والخلقية والاجتماعية لدى النساء اللاتي يتبوأن المواقع القيادية وهذا مما يدعم ويعزز كفاءتهن وإنجازهن للأعمال والواجبات الملقاة على عاتقهن.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين فكرة أولية عن الدراسة الحالية، ويعد هذا البحث إضافة جديدة إلي البحوث والدراسات السابقة وهو لا يتعارض معها.

8- تواجه المرأة الإدارية بعض الصعوبات الخاصة ببيئة العمل والأسرة والمجتمع [20].

أولاً الإطار النظري:

واقع المرأة العربية في الإدارة:

ترى كعكي، إن واقع المرأة العربية في الإدارة يوضح أنها تبذل قصارى جهدها من أجل إثبات ذاتها، ومحاولة أن تقوم بدور فعال في الخطط التنموية بما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدراتها الأدائية، ومع أنها حققت نجاحاً في بعض المجالات إلا أنها ما زالت تعاني من صعوبات بيئية نتيجة للثقافة الاجتماعية التي تجمع في معظم الدول العربية على عدم تمكين المرأة من الارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي الإداري، وحصرها في مجالات وظيفية محددة، ومع ذلك هناك ندرة من النساء استطعن أن يتغلبن على هذه القاعدة [20].

وتشير الأدبيات إلى وجود غموض في تحديد المهام والمسئوليات الوظيفية وغياب التوصيف الدقيق لبعض الوظائف يقيد المرأة بالأعمال الروتينية ويجعل أدائها محدود مما يؤدي إلي ضعف قدرتها في إتخاذ القرار مما يؤثر سلباً علي أدائها الإداري.

حيث نجد في بعض الدول العربية أن المرأة تعمل في المجال الإداري الذي لا يتناسب مع مؤهلهما العلمي مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال والوقوع في الأخطاء. وترى الباحثة أن هناك عدد من المعوقات والمشكلات التي تؤثر في نبوء المرأة للموقع القيادي منها:

- 1- ازدواجية الأدوار التي تقوم بها المرأة العاملة.
  - 2- التقاليد المجتمعية والأعراف السائدة والقيود التي تواجه المرأة العاملة في الدول العربية.
  - 3- شيوع الثقافة الذكورية في توزيع العمل.
  - 4- تعاني المرأة العاملة من تدني الوعي بذاتها.
  - 5- نقص برامج التأهيل والتدريب المهني المقدم للمرأة.
- وفي الواقع يلاحظ أن المرأة تعاني العديد من الصعوبات الأمر الذي يستدعي ضرورة تشخيص أهم تلك المعوقات والمشكلات التي غالباً ما تكون متداخلة التأثير لكي يمكن تذليلها وإيجاد الحلول المناسبة لتقليل حدة تأثيرها علي المرأة.

إلى تخوف الرجال من منافسة المرأة يجعل دورها ينحسر في مجال ضيق جداً. (حسن اليعقوبي، [18]) بالإضافة إلى تدني الحوافز والمكافآت المناسبة وتوفير ظروف عمل ملائمة للتطوير والإبداع يجعلهن يبتعدن عن تبوء الموقع القيادي.

لذا يجب على المرأة الإدارية أن تنظم المسؤوليات الوظيفية والأسرية بما يمكنها من القيام بوظيفتها بكفاءة، حيث أوصى مؤتمر الإدارة التربوية والمتطلبات المستقبلية، [22] بأن تكون الإدارة مشاركة تبنى على العمل الجماعي، وتحديد قدرات الموظف في الفريق، والتعرف على أهدافه وتطلعاته، حتى يتمكن من تصميم أساليب الأداء المناسبة لكل فرد في فريق العمل، وأن تمنح المرأة الإدارية الثقة من قبل رؤسائها في مجالها الوظيفي، والتطوير المستمر لأداء المرأة الإداري، وأن يقوم الأعلام بمختلف أدواته بتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري وبحقيقة قدراتها الوظيفية، وأن تعزز قدرات المرأة الإدارية في أساليب جمع المعلومات وتحديثها لأنها الأساس لاتخاذ أي قرار إداري سليم واتباع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات.

أنا هنا نؤكد أن إعطاء فرصة لتحسين وتدعيم مشاركة المرأة في العمل الإداري يعمل على أحداث تغيير جذري في كفاءة عمل المرأة العاملة على مستوى المملكة وما هو مطلوب هو أن تبنى مؤسسات المجتمع وخاصة التعليمية منها نظرة مغايرة للمرأة تؤكد على أهمية مشاركتها المجتمعية وعلى الدور الذي تمثله مشاركتها في العمل الإداري التربوي وذلك بأن نخرج بالمرأة من نطاق النظرة التقليدية لها بحصرها فقط في أدوارها التقليدية كأم، كزوجة، كمعلمة إذ ومع ممارسة المرأة لكل هذه الأدوار الأساسية في حياة كافة النساء ألا أنها يمكن أيضاً أن تكون طاقة بشرية مثمرة تمثل عوائد ايجابية على تنمية المجتمع وأن تمكين المرأة من النمو والترقي المهني ومنحها الفرص التعليمية والتدريبية هو ما تدفع به هذه الدراسة وهذا لن يكون متاحاً إلا حين يكون هناك تغيير جذري في الرؤية إلی المرأة كإنسان وكمنتج لديه من الإمكانيات ما لدى رفيقه الرجل ولن

وتعتبر الدوافع إحدى أهم محاور السلوك التي تحفز المرأة وتدفعها لتبوء المواقع القيادية، والقيام بالسلوكيات والتصرفات التي توجه نحو استثمار الطاقات بهذا الاتجاه، ومن خلال دوافعها الإيجابية تسعى إلى تعزيز الطموح وتأكيد الذات. وهذا ما أكدته النتائج الإيجابية التي حددت دوافع النساء القياديات في استثمار الخبرة الوظيفية في مجال العمل ورغبتها فيه وحرصها على تعزيز مكانة المرأة في المجتمع، تعتبر من أهم الدوافع التي تدفعها لتبوء الموقع القيادي [21].

وقد أشارت الأدبيات في هذا المجال (الشهابي [5]، واليعقوبي [18]): أن المشكلات التنظيمية لها تأثير كبير على تبوء المرأة للموقع القيادي، حيث أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات إلی تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة كان في مقدمة المشكلات فإن عدم الفعالية والثقة بقرارات وآراء المرأة، وأن الفكرة السائدة لدى القادة الإداريين بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية وعدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل، وأن مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية محدودة، كلها عوامل ساعدت على عدم توفر الفرصة أمام المرأة لتبوء المواقع القيادية في المنظمات.

وقد أشارت النتائج على تأثير المشكلات الشخصية التي تتعلق بالمرأة نفسها والتي قد تعيق عملية تبوءها للموقع القيادي. فالظروف العائلية وأعبائها الأسرية التي يلقيها الزوج على كاهلها، إضافة إلی عدم ثقته بالنفس نتيجة التنشئة الاجتماعية الذكورية، وخوف العائلة على المرأة جعلها تفقد الثقة بالنفس، ويجعلها دائمة الخوف من الفشل الذي قد يعترضها وخاصة في مجال عملها.

وتبين أن المشكلات البيئية - الاجتماعية لها دوراً مؤثراً على النساء القياديات، فنظرة المجتمع لعمل المرأة القيادي الناشئ من القيم والعادات والتقاليد التي يتسم بها ذلك المجتمع تجعل المرأة تتخوف وتتحذر من هذه النظرة المتدنية والخاصة، والتي أيضاً تعزز التمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء، إضافة



أ. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الملائم للدراسة الحالية وهو منهج يستخدم الإستبانة في عملية جمع البيانات على أن تكون علي درجة من الموضوعية والثبات.

ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكيلات ومشرفات الأقسام اللاتي يشغلن منصب إداري تربوي في جامعة حائل وبالبالغ عددهن (15) وكيلة و(25) مشرفة قسم والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

يتأتى ذلك إلا عبر تحولات ثقافية عميقة يجب أن تتبناها مؤسسات الدولة وتعتبر عنها في مناهجها وبرامجها المطروحة في المدارس ورسائلها الإعلامية.

وكما أشار تقرير الأهداف الإنمائية للألفية في منطقة الأيسكو (2004 ص4) فإن من المهم نشر الوعي بأهمية دور المرأة في المجتمع باعتبارها منتجاً والعمل على نشر المعلومات عن النماذج الرائدة من النساء مع دعم منظمات المجتمع التي تعمل في مجال تمكين المرأة.

4. الطريقة والاجراءات

جدول 1

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	الكلية/العمادات المساندة	عدد الوكيلات	عدد مشرفات الأقسام	المجموع
1	كلية التربية	1	10	11
2	كلية الآداب	1	3	4
3	كلية العلوم	1	4	5
4	كلية إدارة العمال	1	1	2
5	كلية العلوم الطبية والتطبيقية	1	3	4
6	كلية الصحة العامة والمعلوماتية	1	-	1
7	كلية طب الأسنان	1	-	1
8	كلية الطب	1	-	1
9	كلية الصيدلة	1	-	1
10	عمادة شؤون الأساتذة والموظفين	1	-	1
11	عمادة شؤون الطالبات	1	-	1
12	عمادة الجودة والتطوير	1	-	1
13	عمادة مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر	1	-	1
14	عمادة القبول والتسجيل	1	-	1
15	عمادة السنة التحضيرية	1	4	5
15	المجموع	15	25	40

ج. أداة الدراسة

بمحتواها، فضلاً عن إضافة ما يروونه مناسب بالحذف أو الإضافة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتوصياتهم وبذلك تم التحقق من صدق الأداة، إذ أصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (45) فقرة. ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الإتساق الداخلي كرومباخ ألفا للأداة ككل حيث بلغت قيمتها (93) وهي قيمة عالية.

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من: (45) فقرة تشمل ثلاث محاور هي: العوامل الأسرية - العوامل المهنية - سبل النهوض بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي. صدق الاداة (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم "تسعة" من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من سلامة ووضوح التعليمات وإرتباط فقرات الاستبانة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لإجابة فقرات  
المرأة الإداري والتربوي في جامعة حائل؟  
استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين والجدول التالي يوضح  
الإستبانة.

### 5. النتائج

1- للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص علي: ما واقع عمل

جدول 2

م	اسم المتغير	مستوى قياسه	العدد	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التباين
1	العمل الإداري	. وكيلة	15	37.5	0.48597	0.236
		. مشرفة	25	62.5		
2	الحالة الزوجية	. أنسة	.	.		
		. متزوجة	31	77.5	0.656	0.430
		. مطلقة	5	12.5		
		. أرملة	4	10.0		
3	الدرجة العلمية	. محاضر	10	25.0		
		. أستاذ مساعد	25	62.5	1.049	1.102
		. أستاذ مشارك	2	5.0		
		. أستاذ	3	7.0		
4	سنوات الخبرة	. (من 1 > 5) سنة	7	17.5		
		. (من 5 > 10) سنة	13	32.5		
		. (أكثر 10 - 15) سنة	8	20.0	8.075	65.215
		. (15 > 20)	4	10.0		
		. (أكثر من 20) سنة	8	20.0		
5	عوامل أسرية	. مثبتة	19	47.5	2.193	4.81
		. محايدة	14	35.0		
		. محفزة	7	17.5		
6	بيئة العمل	. مثبتة	7	17.5		
		. محايدة	16	40.0	3.63	13.18
		. محفزة	17	42.5		
7	النوع (الجنس الأنثى)	. مثبتة	24	60.0		
		. محايدة	10	25.0	1.97	3.89
		. محفزة	6	15.0		
8	الدعم النفسي والتشجيع	. ايجابي	2	5.0		
		. محايد	10	25.0	1.260	1.589
		. سلبي	28	70.0		

بمنسبة (62,5%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (2,486%)  
بتباين قدرة (23,6).

ثم المتغير الثاني الحالة الزوجية: حيث بلغ عدد المتزوجات  
بالعينية (31 امرأة) شكلن نسبه (77,5) من إجمالي حجم العينة  
البحثية في مقابل خمسة مطلقات فقط وكانت نسبتهن (12,5%)  
وأخيراً احتوت العينة البحثية على أربعة أرامل فقط مثلن (10%)

يتضح من الجدول (2) أن البحث قد أحتوى على العديد  
من المتغيرات البحثية المستقلة وبلغ عددها ثمانية متغيرات هي:  
المتغير الأول العمل الإداري: والذي انحصر من الإشراف على  
الوكالات والأشراف على الأقسام حيث بلغ عدد الوكالات  
بالعينية (15 وكيلة) شكلن ما نسبته (37,5%) من إجمالي  
العينة البحثية، في حين كان عدد مشرفات الأقسام (25 مشرفة)

فقط من حجم العينة البحثية وبلغت قيمه الانحراف المعياري (656)، والتباين (430).

والمتغير البحثي الثالث: وهو الدرجة العلمية حيث بلغ عدد (المحاضر) عشرة بنسبة (25%) من إجمالي العينة البحثية في مقابل ثلاثة (أستاذ) بنسبة (7,5%) واثنان (أستاذ مشارك) بنسبة (5%) وأخيراً كان عدد من كانت درجاتهن العلمية أستاذ مساعد (25) بنسبة (62,5) من إجمالي العينة البحثية وكانت قيمة الانحراف المعياري (1,049) والتباين (1,102).

وعن المتغير البحثي الرابع: وهو عدد سنوات الخبرة فقد وجد أن هناك تفاوت كبير فيه حيث بلغ عدد من تراوحت سنوات خبراتهن ما بين سنة واحدة وخمس سنوات (7 محبوثات) مثلن بنسبة (17,5%) من العينة البحثية، في حين من كانت سنوات خبراتهن ما بين خمس وعشر سنوات فقد بلغ عددهن (ثلاث عشر محبوثه) شكلن (32,5%) من العينة البحثية، أما من تراوحت سنوات خبراتهن ما بين عشر وخمسه عشر عام فقد بلغ عددهن (ثمانية محبوثات) بنسبة (20%) من العينة البحثية.

في مقابل (أربع محبوثات) فقط تراوحتا سنوات خبراتهن ما بين خمس عشر عام وعشرون عام وقد شكلن بنسبة (10%) من إجمالي العينة البحثية، وأخيراً من زادت سنوات خبراتهن عن عشرون عام كان عددهن (ثمانية محبوثات) شكلن بنسبة (20%) من إجمالي العينة البحثية.

وعن المتغير الخامس: وهو العوامل الأسرية فقد وجد أن تسعة عشر محبوثه (19 محبوثه) يرين أنها من العوامل المثبطة للعمل الإداري وقد بلغ نسبتهن (47,5%) من إجمالي العينة البحثية، في حين أن أربعة عشر محبوثه قد كان رأيهن محايد في كون العوامل الأسرية مؤثرة علي الإداري للمرأة وبلغت نسبتهن (35%) من إجمالي العينة البحثية، وأخيراً سبعة محبوثات فقط هن من يرين إن العوامل الأسرية هي من العوامل المحفزة للعمل الإداري وبذلك كانت نسبتهن (17,5) من العينة البحثية.

إما المتغير السادس هو بيئة العمل: فقد أوضحت سبعة

محبوثات فقط انه من العوامل المثبطة للعمل الإداري مشكلين بذلك نسبه (17,5%) من العينة البحثية، في مقابل ست عشر محبوثه كان رأيهن إن بيئة العمل من العوامل المحايدة في تأثيرها على الأداء الإداري. وبذلك بلغت نسبتهن (40%) في حين كانت سبعة عشر محبوثه يرين أن بيئة العمل من العوامل المحفزة للأداء الإداري مشكلين بذلك نسبه (42,5%) من إجمالي العينة.

وعن المتغير السابع: وهو النوع الاجتماعي حيث اتضح أربعة وعشرون محبوثه يرون إن كونهن إناث يعتبر من العوامل المثبطة للأداء الإداري. وقد شكلن بذلك (60%) من إجمالي العينة، في حين أن عشرة محبوثات لم يرين ذلك. وكان رأيهن أن كونهن إناث من العوامل المحايدة في تأثيرها على العمل الإداري وبذلك شكلن (25%) من العينة البحثية. في حين أن قلته فقط - ستة محبوثات - رأين ان كونهن إناث يعتبر من العوامل المحفزة للأداء الإداري وقد بلغت نسبتهن (15%) من إجمالي العينة البحثية.

وكان المتغير الثامن: وهو الدعم النفسي والتشجيع حيث أن محبوثتان فقط رأين إنهن يتلقين دعم نفسي وتشجيع بشكل إيجابي مما يؤثر على آلائهن الإداري. وهما بذلك يشكلان بنسبة (5%) من العينة البحثية في مقابل ثمانية وعشرون محبوثه كان رأيهن عكس ذلك تماماً حيث انها شرن لغياب الدعم النفسي والتشجيع مما يؤثر على أدائهن الإداري بالسلب. وبذلك قد شكلن بنسبة (70%) من العينة البحثية، وأخيراً عشر محبوثات كان رأيهن إن الدعم النفسي والتشجيع يؤثر بشكل حيادي على أدائهن الإداري وكانت نسبتهن (25%) من إجمالي العينة البحثية.

ولتحقيق سؤال الدراسة الاول وهو: واقع عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل: فقد تم وضع خمسة عشر عبارة لقياس أدائهن الإداري وتحديد مستوى استجابتهن لكل عبارة " إذا كانت إيجابية فيكون ترميزها تصاعدي من 1: 5 بحيث تعطي غير موافق بشدة (1) غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5). والعكس صحيح اذا كانت العبارة سلبية فيكون

ترميزها تنازلي أي (5-4-3-2-1) وذلك في جميع العبارات  
 ثم يتم جمع استجابات كل مبحوثه فتأخذ رقم صحيح يتراوح مداه  
 ما بين (15 : 75) نظرياً في حين تراوحت الدرجات الفعلية

### جدول 3

#### الأداء الإداري لوكيلات ومشرفات جامعة حائل

النسبة المئوية	العدد	مستوى الأداء الإداري
27.5	11	أداء إداري متميز (59 : 47)
50.0	20	أداء إداري جيد (46 : 37)
22.5	9	أداء إداري متوسط (36 : 27)

الخبرة وبين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (0.449) (\*\*\*) وكما يتضح فإن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة وزيادة جودة الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات وربما يرجع ذلك إلى انه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت القدرة على حسن التصرف في المواقف المفاجئة وسرعة اتخاذ القرار في المواقف المتشابهة لأنها قد مرت عليها من قبل وأدرك نتيجة ما يتخذه من قرارات.

وأيضاً هناك علاقة ارتباطيه معنوية عند مستوى (0.01) بين نظرة المجتمع لعمل المرأة وبين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (-0.413) (\*\*\*) وكما يتضح من الإشارة السالبة أن العلاقة بينهما عكسية بحيث تعمل نظرة المجتمع لعمل المرأة كعامل مثبت للأداء الإداري المتميز وربما يعود ذلك لنظرة المجتمع لكون المرأة العاملة تعتبر مقصرة حيث نقضي جزء كبير من وقتها بالدوام وقد يسبب ذلك الإخلال ببعض مهامها الأسرية مما يعيق بالتالي عملها الإداري.

علاوة على وجود علاقة ارتباطيه معنوية عد مستوى (0.05) بين بيئة العمل وبين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (0.340) (\*) كما يتضح أن العلاقة بينهما طردية حيث تعمل بيئة العمل كأحد العوامل المحفزة للعمل الإداري وربما يرجع ذلك لطبيعة بيئة العمل بجامعة حائل التي تتسم بقدر كبير من الاحترام المتبادل والمتميز بين أعضاء منظومة العمل ككل مما يساعد القائمات بالعمل الإداري في المراكز القيادية سواء كن وكيلات أو مشرفات للأقسام على الإبداع والتجويد في أدائهن.

يتضح أن الأداء الإداري للمرأة في جامعة حائل (فرع الطالبات) قد تفاوت وإن كان في معظمه أداء جيد وربما يرجع ذلك لعدد من العوامل منها حسن اختيار القيادات العليا لكل من الوكيلات والمشرفات علاوة على استقطاب جامعة حائل للكوادر العلمية المتميزة سواء على المستوى العربي أو العالمي وايضاً قد يعود ذلك لتفضيل كثير من المتعاقدات البقاء في جامعة حائل والعمل ضمن منظومتها التعليمية لما يجدن من تسهيلات ومزايا وحسن تعامل وبيئة مناخية طبيعية وعملية متميزة الأمر الذي انعكس في النهاية بمرود متميز من الأداء الإداري ومن خريجات ينافسن بسوق العمل.

2- للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما العوامل التي تؤثر على عمل المرأة الإداري التربوي في جامعة حائل؟ فقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الاسلوب الإحصائي "spss" لإصدار "16" وتنفيذ مصفوفة الارتباط بين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بجامعة حائل وبين جميع المتغيرات البحثية الأمر الذي أسفر عن وجود ارتباطات دالة كالتالي:

هناك ارتباط معنوي عند مستوى (0.01) بين كل من العوامل الأسرية والأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (-0.462) (\*\*\*) وكما يتضح من الإشارة السالبة أن الارتباط بينهما عكسي حيث أن تأثير العوامل الأسرية تعمل كمتبسط لجودة الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات وربما يرجع ذلك لطبيعة المرأة حيث أن ارتباطها بالعوامل الأسرية يكون قوي بما يؤثر على عملها.

كما أن هناك ارتباط عند مستوي (0.01) بين سنوات

المراة عن الرجل حيث تحتل الأسرة والاهتمام بشؤون الصغار ومتابعة أمورهم مكانة أكبر في حياة المراة مقارنة بالرجل الأمر الذي يؤثر على عملها الإداري.

3- وللإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما سبل النهوض بأداء المراة الإداري التربوي في جامعة حائل" بناء على ما تم التوصل إليه من دراسات سابقة ومن استعراض للأدبيات في المجال تم اقتراح خمسة عشر عبارة تشكل بعض سبل النهوض بالأداء الإداري، ثم عرضت على المبحوثات حتى يدلين باستجابتهن والتي تمثلت في خمس مستويات مرتبة كالتالي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - وأخيرا غير موافق بشدة. ثم تم حصر الأعداد والنسب المئوية للاستجابة على كل عبارة وأخيرا تم ترتيب سبل النهوض بالأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بجامعة حائل بناء على تلك الاستجابات كالتالي:

كما يوجد ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.05) بين الدعم النفسي والتشجيع وبين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (0.340 \* ) وكما يتضح إن العلاقة بينهما طردية حيث يعمل الدعم النفسي والتشجيع كعامل محفز لجودة الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات وربما يرجع ذلك لان طبيعة المراة تتسم بسهولة التأثير العاطفي الأمر الذي يجعل من الدعم النفسي والتشجيع مؤثر قوي على سلوكها وأيضا لطبيعة الدعم النفسي والتشجيع الذي تولية القيادات العليا بجامعة حائل أولوية كبيرة. وأخيرا كانت هناك علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى (0.05) بين النوع الاجتماعي وبين الأداء الإداري للوكيلات والمشرفات بمقدار (-0.323) حيث يتضح إن العلاقة بينهما عكسية حيث تري المبحوثات أن كونهن إناث يعمل كعامل مثبط لأدائهن الإداري وربما يرجع ذلك لشعورهن بان عمل الرجال الإداري يكون أسهل مقارنا بأنفسهن نظرا لاختلاف طبيعة أعباء

#### جدول 4

سبل النهوض بمستوي أداء المراة الإداري التربوي في جامعة حائل

رقم العبارة	العبارات	الاستجابة	الإجمالي				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد النسبة المئوية
1	توفير بيئة مناسبة لتنظيم المسؤوليات بين الواجبات الوظيفية والأسرية للمراة .	14	21	4	1	-	40
		35.0%	52.5%	10%	2.5%	-	100%
2	إكساب المراة المهارات الإدارية اللازمة للأعباء الوظيفية .	20	17	1	1	1	40
		50.0%	42.5%	2.5%	2.5%	2.5%	100%
3	التغذية الراجعة من البيئة المحيطة من أجل تحقيق المهام الإدارية.	22	16	1	1	-	40
		55.0%	40.0%	2.5%	2.5%	-	100%
4	استخدام أساليب التقنية الحديثة التي تمكن المراة من التدريب عن بعد.	24	13	2	1	-	40
		60.0%	32.5%	0.5%	2.5%	-	100%
5	تصميم أساليب الأداء المناسبة لكل فرد في فريق العمل.	23	14	2	1	-	40
		57.5%	35.0%	0.5%	2.5%	-	100%
6	أن تمنح المراة الثقة من قبل رؤسائها في مجالها الوظيفي.	28	11	-	1	-	40
		70.0%	27.5%	-	2.5%	-	100%
7	تعزيز قدرات المراة الإدارية في حل المشكلات.	31	9	-	-	-	40
		77.5%	22.5%	-	-	-	100%
8	إتباع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	24	15	-	1	-	40
		60.0%	37.5%	-	2.5%	-	100%

40	-	1	13	26	9	تدريب المرأة على إيجاد بيئة مناسبة للعاملين معها تبني على الثقة والصرامة.
%100	-	%2.5	%32.5	%65.0		
40	-	1	16	22	10	تدريب المرأة على مهارات العمل الإداري.
%100	-	%2.5	%40.0	%55.0		
40	-	1	17	21	11	الرقى بأداء المرأة الوظيفي والتغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها في تقلدها المناصب الإدارية التربوية.
%100	-	%2.5	%42.5	%52.5		
40	-	2	20	18	12	تنمية الوعي الذاتي وقوة الشخصية لدي المرأة الإدارية.
%100	-	%0.5	%50.0	%45.0		
40	-	2	16	22	13	توفير فرص النمو المهني والفني لدي المرأة وإتاحة الفرص لتبنيها المواقع القيادية.
%100	-	%0.5	%40.0	%55.0		
40	-	2	13	25	14	تهيئة القيادات النسائية في مختلف المجالات والتخصصات في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.
%100	-	%0.5	%32.5	%62.5		
40	-	1	11	28	15	تعزيز الوعي المجتمعي تجاه عمل المرأة الإداري.
%100	-	%2.5	%27.5	%70.0		

المرأة الوظيفي والتغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها في تقلدها المناصب الإدارية التربوية" والمرتبة التاسعة كانت "إكساب المرأة المهارات الإدارية اللازمة للأعباء الوظيفية" إما والمرتبة العاشرة فكانت إبتاع "تنمية الوعي الذاتي وقوة الشخصية لدي المرأة الإدارية" واحتل "توفير بيئة مناسبة لتنظيم المسؤوليات بين الواجبات الوظيفية والأسرية للمرأة" المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث أهميته كأحد سبل النهوض بمستوي أداء المرأة الإداري التربوي.

## 6. مناقشة النتائج

ومما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- تعاني المرأة من العديد من الصعوبات منها ما يرتبط بالعادات والتقاليد الأسرية وتربية الأطفال والوفاء بالالتزامات المنزلية والزوجية ومنها ما يتعلق بمكان ومحيط العمل ويتفق هذا مع دراسة كل من: (المنقاش، [23] - دراسة اليعقوبي، [18]).
- أن هناك عوامل خاصة بالمرأة تعيق عملية ترقيتها، مثل الأعمال المرتبطة بالسفر إلى أماكن أخرى، وكذلك ارتباطها بالزوج، وكثرة عدد الأطفال، تتفق هذه النتيجة مع دراسة اليعقوبي [18] ودراسة كعكي [20].
- أن المرأة ما زالت تعاني من نظرة تمييزية من قبل مدراءها في العمل، والتي أكدتها نتائج المحور الثاني للأداة، وهي العوامل المرتبطة بالعوامل المهنية.

من الجدول رقم (4) يتضح أن أهم سبل النهوض بمستوى أداء المرأة الإداري التربوي مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كانت كالتالي:

أجمعت النسبة الأكبر من المبحوثات على أن "تعزيز قدرات المرأة الإدارية في حل المشكلات" هو من أكثر سبل النهوض بمستوي أداء المرأة الإداري التربوي ثم تلاه في المرتبة الثانية كل من "أن تمنح المرأة الثقة من قبل رؤسائها في مجالها الوظيفي"، "تعزيز الوعي المجتمعي تجاه عمل المرأة الإداري" وجاء في المرتبة الثالثة "تدريب المرأة على إيجاد بيئة مناسبة للعاملين معها تبني على الثقة والصرامة" إما المرتبة الرابعة فكانت "تهيئة القيادات النسائية في مختلف المجالات والتخصصات في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري" وفي المرتبة الخامسة تساوت كل من "إبتاع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية"، "استخدام أساليب التقنية الحديثة التي تمكن المرأة من التدريب عن بعد" وعن المرتبة السادسة فقد كانت "تصميم أساليب الأداء المناسبة لكل فرد في فريق العمل" إما المرتبة السابعة فقد تساوت فيها ثلاث سبل ألا وهي "توفير فرص النمو المهني والفني لدي المرأة وإتاحة الفرص لتبنيها المواقع القيادية"، "تدريب المرأة على مهارات العمل الإداري"، "التغذية الراجعة من البيئة المحيطة من أجل تحقيق المهام الإدارية" على عكس المرتبة الثامنة والتي كانت "الرقى بأداء

11- ضرورة تنفيذ برامج تدريبية، واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب، لإكساب المرأة المهارات الفنية اللازمة، وإكسابها القدرات القيادية، وإطلاعها على أحدث ما توصلت إليه الدول المتقدمة في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.

12- تركيز العملية التربوية على ما يعزز الثقة في النفس لدى المرأة خاصة، وبناء شخصيتها العلمية، وتأكيد الذات، وتعزيز الطموح، وتعليمها كيفية مواجهة المواقف باستخدام الطرق العلمية الموضوعية.

13- العمل على التوفيق بين عمل المرأة الإداري ومتطلبات الأسرة، وما بين المسؤوليات الوظيفية والمسؤوليات الأسرية والحياة الاجتماعية، والاهتمام بتوفير الأجواء والمستلزمات الضرورية التي تخفف عن كاهل المرأة من المسؤوليات المنزلية والتفرغ لعملها وتفهم الرجل لعملها ومساعدتها في تحمل المسؤوليات.

14- عمل دراسات ميدانية على مديرات المؤسسات التعليمية الأخرى، لمعرفة فرص ترقى المرأة فيها وعمل مقارنة بينها وبين المؤسسات في الدول الأخرى لعل ذلك يساعد في تذليل المعوقات الأخرى أمام ترقية المرأة العاملة في قطاعات أخرى.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

[1] جمال الدين المرسي وآخرون (2001م)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية.

[2] عبد الرحمن بن أحمد هيجان (1999م): هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، عدد 3.

[3] وزارة التخطيط (2002م) تقرير حول دور المرأة الكويتية والمشاركة السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (80) ص 7-38.

- أن المرأة لم تحظ بفرص تعليمية كافية تساعدها في الحصول على فرص الترقية، والتي أكدتها نتائج الدراسات السابقة، الأمر الذي لا يحقق طموحات المرأة في عصر الإنفتاح العلمي والتكنولوجي.

- أن المرأة تعاني من معوقات عديدة في فرص ترقىها في العمل الإداري التربوي، والتي أكدتها الأدبيات ونتائج الدراسات والبحوث السابقة.

## 7. التوصيات

1- ضرورة الاهتمام بتوفير بيئات عمل مناسبة، توفر للمرأة فرص ترقى وظيفي مناسب، مثل دور الحضانة الآمنة لأطفال الموظفة.

2- ضرورة توعية المجتمع عبر جميع وسائل الإعلام بأهمية عمل المرأة، كونه الوسيلة المثلى للإلتاحة فرص الترقية للمرأة.

3- استثمار وسائل الإعلام والتثقيف المختلفة في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية، وتعريف الرجل والمرأة بحقوقهما وواجباتهما وأدوارهما في الحياة وفي المشاركة في اتخاذ القرارات.

4- توعية المجتمع بحق المرأة في الترقى المهني.

5- عمل ضوابط إدارية لعملية الترقى الإدارية والقيادية.

6- عمل توعية للمدراء في المنظمات نحو حقوق المرأة في المناصب الإدارية العليا والترقى المهني.

7- التأكيد على أهمية توفير الفرص المتكافئة للمرأة العاملة مع الرجل، في حالة توفر المؤهلات المطلوبة والخبرة والكفاءة، لأخذ المواقع الإدارية والقيادية.

8- مراجعة معايير التوظيف والتعيين في الهيئات الاستشارية وهيئات صنع القرار والترقيات إلى المناصب العليا، لتكون هذه المعايير مناسبة للجميع، لا تميز فيها ضد المرأة العاملة.

9- دعم دور المرأة، لما تقوم به من دور إيجابي نحو المجتمع

10- العمل على تنمية قدرات المرأة الإدارية والقيادية والشخصية، من خلال الأنشطة والبرامج المتخصصة والمتناسبة مع ظروفها، والتي تسهم في رفع تمكينها ورفع قدراتها.

- [4] السعودية، وزارة التعليم العالي (2010م): المرأة في التعليم العالي السعودي مبادرات وانجازات، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، الرياض.
- [5] الشهابي، انعام عبد اللطيف (2001م): مشكلات تثير المرأة للموقع القيادي، مؤتمر القيادة الإبداعية، القاهرة، مصر.
- [6] كنعان، نواف (1985م) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- [7] فضل صباح الفصلي (1995): مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، شوال 1415 هـ، ص ص 637.
- [8] زينب على الجبر (1998م): إدارة المدرسة لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة دراسة ميدانية (المجلة التربوية، عدد 47، مجلد 12).
- [9] عبد المحسن فهد السيف (2000م): محددات الإعياء المهني بين الجنسين، دراسة تطبيقية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد 4، يناير، ص ص 675.
- [10] عبد الرحمن إبراهيم المحبوب (2000م): كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، العدد 57.
- [11] نبيل سعد خليل (2000م): واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، مجلة التربية، مجلد 3، يونيو عدد 1.
- [12] ابتهاج أحمد علي (2003م): المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، 13-16 أكتوبر دمشق، سوريا.
- [13] أمينة السوداني (2006م): عمل المرأة ومتطلبات العمل الحر، السعودية.
- [14] هدي الجندي وآخرون (2007م): أثر بيئة العمل على الأداء الإداري، الجهاز المركزي للبحوث، القاهرة، مصر.
- [15] سلوي عبد الله وآخرون (2007م): دور المرأة المصرية والعربية في مجال الحياة العامة والقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للبحوث، القاهرة، مصر.
- [16] الأمانة العامة، القطاع الاجتماعي (2009م): التحديات التي تواجه مساهمة المرأة في التنمية الشاملة، دمشق.
- [17] الشبكة الأوربية - المتوسطية لحقوق الإنسان (2010م): حقوق الإنسان في الإتحاد من أجل المتوسط وسياسة الجوار الأوربية.
- [18] حسن اليعقوبي (2012م): معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية في الجامعات العراقية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بابل، المجلد 20، العدد 2.
- [19] عسكر، أحمد (2003م) الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل في المجتمع الكويتي. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (4) ص 857-879.
- [20] سهام محمد صالح كعكي، كلية التربية، الرياض، د. ت.
- [21] عادل محمد زايد (1999م) تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، عدد 2، ص 206.



- [22] الكويت (1999م): جامعة الكويت، مؤتمر الإدارة التربوية والمتطلبات المستقبلية، كلية التربية، جامعة الكويت.
- [23] سارة عبد الله المنقاش (2007م): قضية الإدارة النسائية/ الرجالية في مؤسسات التعليم، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 28، ص 35-54.

# WOMEN'S EDUCATIONAL AND ADMINISTRATIVE WORK IN SAUDI UNIVERSITIES

**Thahab Naif Al-Shammari**  
**University of Hail as a model**

***Abstract\_** The study aimed to identify the reality of women's work and the most important educational administrative Factors that affect women's work management education, and ways to advance the level of performance.*

*The study questions were identified as follows:*

*1 - What is the reality of women's work management education at the University of Hail?*

*2 - What are the factors that affect women's work management education at the University of Hail?*

*3 - What ways of enhancing the performance of women in the educational administrative University Hail?*

*The researcher prepared a questionnaire consisted of: (45) paragraph, has been confirmed.*

*The veracity of the instrument and its persistence and study population consisted of (40) female administrative educational. The study found a number of important results:*

*Twice the rate of managerial positions occupied by women in Saudi Arabia, environmental difficulties as a result of culture and social study concluded submit a number of proposals including: identification requirements for success in administrative work and women's leadership workforce.*

***Keywords:** Worker Women, Educational administrative work, Performance Level.*