

التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة

وفاء محمد حسن الدغري*

الملخص-هدفت الدراسة التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة:(الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى التعرف على التحديات تواجههن في مجال العمل، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على (50) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء ب بعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية، ثم بعد "التدريب والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز"، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثلاثة: الحرية وتفويض السلطة، التحفيز، والتدريب والتطوير المهني لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) سواء للتمكين الإداري أو التحديات. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة إلى ترشيحهن للحصول على العديد من الدورات المهنية والتدريبية التي تساهم بشكل مباشر في زيادة خبرتهن ومعرفتهن وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهن.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التحديات، القيادات النسائية، الجامعات السعودية الناشئة.

التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في

الجامعات السعودية الناشئة

1. المقدمة

خصوصية التعامل مع قضايا المرأة في السعودية، ونسبة مشاركة المرأة في العمل، ودرجة تقبل المجتمع السعودي لعملها وخروجها من الأدوار التقليدية لها، وكذلك درجة مشاركتها في المواقع الإدارية عموماً وطبيعة مشاركتها في تلك المواقع العليا إلا إن تمكين المرأة الإداري من أولويات المجتمعات المتحضرة وفي صالحها، لذا بدأت المنظمات السعودية تدرك أهمية انخراط ومشاركة المرأة في العمل وضرورة تمكينها.

2. مشكلة الدراسة

من أهم أهداف الرؤية 2030 هو رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل، ومنحها الفرصة في تولي مناصب قيادية عليا وبروز دورهن اجتماعيا واقتصاديا وعلميا. مؤخراً نجد أن تولي المرأة للمناصب القيادية أزداد، وذلك من خلال المشاركة في مجلس الشورى، وتمثيلها للمملكة في العمل الدبلوماسي، وكسرها احتكار الرجل للمناصب القيادية في القطاع الحكومي والخاص، بتوليها المناصب العليا في قطاع التعليم، والصحة، ودخولها في انتخابات المجالس البلدية، وكذلك التحاق المرأة السعودية مؤخراً بالمجال الأمني لأول مرة بعد تفعيل القسم النسائي في مركز العمليات الأمنية الموحد في المملكة [7]. أصبحت هناك حاجة إلى إيجاد قيادات نسائية لديها القدر الكافي من المعرفة والمهارات القيادية التي تمكّنها من أداء عملها بما يلي متطلبات المجتمع، حيث تعمل في إطار من التعاون والتنسيق بين القيادات والمرؤوسات من أجل زيادة القدرة على التحفيز ورفع مستوى أدائهن وتمكينهن بشكل يؤدي إلى كفاءة وفعالية في الأداء [8].

وقد حاولت المملكة على مدار السنوات السابقة تعزيز الدور القيادي للقيادات النسائية في مجالات عدة إلا أنه ما زال يعاني من بعض التحديات التي تعتبر عائقاً في تحقيق مستوى التمكين اللازم لأداء مهامهن كما يجب [9]. ومع حدوث الكثير من التغييرات الإيجابية في مواقع المرأة خلال السنوات الماضية، فقد عزز دور المرأة في الصعود نحو مزيداً من السلطة في السنوات القادمة. كما نجد أن الأديبات والدراسات السابقة ذات الصلة تفتقر إلى البحوث الدقيقة التي تصف التجارب الحية للقيادات النسائية اللواتي حصلن على التمكين اللازم في التعليم العالي وأثره على أداء مهامهن بالشكل المطلوب. ومن خلال عمل الباحثة في منصب قيادي بجامعة نجران، لاحظت تبايناً واضحاً في مستوى التمكين الإداري بين القيادات النسائية بسبب وجود بعض التحديات، وبعد مشاركة الزميلات أطراف الحديث مع زميلاتهن ممن تولين مناصب قيادية ومشاركتهن نفس الإحساس بالمشكلة، تبين أن هناك عدة تحديات من الممكن أن تؤثر على مستوى التمكين الإداري. ومن ثم فإن ذلك يتطلب التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية والعمل على رفع مستوى التمكين الإداري اللازم للقيادات النسائية؛ لذا قامت الباحثة بعمل هذه الدراسة ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية بالجامعات السعودية الناشئة.

يعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساهم في تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية من خلال منحهم الفرص للمبادأة والتحدي، وتفويض الصلاحيات، واعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات، والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف [1]. حيث أن التمكين يلعب دوراً حيوياً في تنمية وتطوير قدرات الأفراد في مجال حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل [2]. لذلك تعد استراتيجيات التمكين الإداري مهمة لجعل القادة يقدمون أفضل ما لديهم من إداء بما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية اتجاه منظماتهم ووظائفهم، كما أنه لا بد للقائد أن يكون متمكناً من أدائه للكثير من المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لإدارة المنظمات المعاصرة بكفاءة وفعالية.

وفي إطار أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية، جاءت "رؤية المملكة 2030" تحقيقاً لمتطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد التي جعلت اندماج المرأة عامل حتمي وضروري داخل المجتمع السعودي في شتى المجالات، والقضاء على جميع أشكال التمييز والعنف ضدها، والارتقاء بمستواها الثقافي والاقتصادي والصحي بما يتوافق مع مبادئ وقيم الشريعة الإسلامية [3]. حيث تشكل المرأة نصف المجتمع وتشغل العديد من الوظائف والمهن، و تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في الوظائف الإدارية والتعليمية، فالقيادة إحدى مكونات الإدارة وتوضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، والتي تعمل على إحداث التغيير الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري [4].

ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في المجال الإداري لا بد أن تنظر إلى 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 [5]. لذلك ينطلق دور المرأة وتعميم مساهمتها في التنمية، من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة السعودية يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي فالتحولات التي شهدتها العالم، وخلقتها 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 [6].

وفي المملكة العربية السعودية يعد عمل المرأة في سوق العمل من القضايا المطروحة للنقاش بين مؤيد ومعارض وبين مقبول أو مرفوض. ويعد مفهوم تمكين المرأة قيادياً من المواضيع الجديدة والساخنة عموماً فموضوع تمكين المرأة العاملة في السعودية له خصوصية فرضتها

لأداء الوظيفة بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مع توفير جميع الموارد وبيئة العمل المناسبة لإعادة تأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء الوظيفة بثقة مطلقة في عملهم.

- القيادة النسائية: بأنها المرأة التي تشغل منصبا قياديا حكوميا لها من السلطات في اتخاذ القرارات ولديها مجموعه من السمات والمواصفات الشخصية التي تجعلها قادرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لإمكانية تحقيق اهداف معينة [10]. وبلغ عدد الفقرات التي يقيسها هذا المجال (20) فقرة ويتراوح معدل الدرجات ما بين (20-100) درجة.

- التحديات تعرف بأنها الأسباب أو العوائق التي حالت دون عملية التمكين الكاملة للقيادات الإدارية. وتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه القيادات النسائية في مجال عملهن أنها في معظمها ذات طابع ثقافي وتنظيمي وشخصي وبلغ عدد الفقرات التي يقيسها هذا المجال (22) فقرة ويتراوح معدل الدرجات ما بين (22-110) درجة.

- الجامعات السعودية الناشئة ويقصد بها الجامعات السعودية الحكومية التي تم تأسيسها مؤخرا وفق لقرار مجلس التعليم وعددها 18 جامعة تقريبا، وهي بالترتيب حسب التأسيس: جامعة طيبة وجامعة القصيم وجامعة الطائف، ثم جامعة الأميرة نورة، ثم جامعة الملك سعود للعلوم الصحية، ثم جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة جازان، ثم جامعة تبوك وجامعة الباحة وجامعة نجران، وأخيرا جامعة الدمام وجامعة الملك سلمان بن عبد العزيز وجامعة شقراء وجامعة المجمعة والجامعة السعودية الالكترونية.

3. الإطار النظري

أ. التمكين الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت التمكين الإداري، ولعل من أهمها: هو آلية منح الموظف السلطة لاتخاذ القرار، وغالبا ما يكون متحالفاً مع توزيع المسؤولية من المديرين إلى الموظفين الآخرين [11]. وقد عرف أبو خضير [12] تمكين القيادات الإدارية بأنه: عملية مستمرة تستهدف الوصول بالأفراد الى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظمتهم، وإطلاق طاقاتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعهم، والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن هناك اختلافا في تعريف التمكين الإداري ويرجع ذلك في رأي الباحثة إلى اختلاف زاوية النظرة إلى التمكين، لكن يلاحظ أن هناك قاسما مشتركا بين تلك التعريفات، فالكثير يركز على أن التمكين هو منح الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرار وتنمية العاملين وتدريبهم.

ب. أبعاد التمكين الإداري:

اتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد التمكين الإداري التمكين الإداري تتمثل: بمنح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة لاتخاذ القرارات من خلال توسيع تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في الدورات التدريبية، والتحفيز الذاتي، للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، والتواصل الفعال التي بدورها تخلق بيئة إبداعية داخل المنظم [2,13,14,15].

البعد الأول: الحرية وتفويض السلطة

أ. أسئلة الدراسة

ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟

ما العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والتحديات التي تواجهها القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والتحديات التي تواجهها القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات الدراسة: (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة الأكاديمية)؟

ب. أهداف الدراسة

التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده للقيادات النسائية من أجل تحديد متطلبات التمكين الإداري الكامل للقيادات السعودية في الجامعات الناشئة.

التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والتحديات التي تواجهها القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

الكشف على الفروق في استجابة أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة التالية (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة الأكاديمية).

ج. أهمية الدراسة

من المؤمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى تطوير إداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، من خلال التعرف على مستوى التمكين الإداري الحالي وتمكينهم من المشاركة الفعالة في العملية الإدارية على مختلف مستوياتها في مجال عملهم.

من المؤمل أن يستفيد المسؤولون في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من نتائج هذه الدراسة من الناحية العملية في تحسين الدور القيادي للمرأة السعودي ومنحهن المزيد من الصلاحيات التي تيسر لهن القيام في مهام عملهن بحرية مطلقة.

من الممكن أن تساعد المسئولين في الإدارة العليا عن تطوير العملية الإدارية وذلك من خلال الوقوف على أهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة وتحديد مكامن الخلل فيها والعمل على اصلاحها.

تقديم بعض التوصيات المقترحة التي تساهم في تعزيز أو زيادة فاعلية التمكين الإداري وإزالة التحديات التي تواجههم نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

د. حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية من تاريخ 1/4/2017م، إلى 1/2/2018م.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على القيادات النسائية بالجامعات السعودية الناشئة فقط.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مستوى التمكين الإداري وأبعاده الخمسة وعلاقته في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظرهن.

هـ. التعريفات الإجرائية

- التمكين الإداري: استراتيجية تنظيمية حديثة في التعامل الإداري مع القيادات، وذلك من خلال منح الموظف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية

التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وفاء الدغير

منظمتها [13]، ولتمكينها ينبغي للمنظمات تقديم المزيد من المعلومات إلى المزيد من الناس في مستويات أكثر ومن خلال المزيد من الأدوات [22]. التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لنجاح التمكين الإداري. ولحسن الحظ، إنها مهارة يمكن تطويرها مع مرور الوقت من خلال الاجتماعات الدورية التي تساعد على توصيل المعلومات واستشارة الموظفين والمشاركة في حل المشكلات للحصول على معلومات مسترجعة. فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوارات بين الإدارة العليا والعاملين بها وكان تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى القادة والعاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء [22].

البعد الخامس: التدريب والتطوير المهني

اهتمت المنظمات الحديثة في تطوير "العنصر البشري" من خلال التدريب المستمر والمنظم لمنحهم مهارات جديدة، فيما يتعلق بمهارات صنع القرار، وإدارة النزاعات، وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع الفريق [23]. نجد ان تدريب الموظفين وتوفير برامج التدريب التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل في المنظمة ضرورية لأنها تحتاج إلى تعلم الممارسات والاستراتيجيات الجديدة التي يمكن تطبيقها أثناء العمل، تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير القوى العاملة الماهرة لزيادة الإنتاجية للمنظمة. لتوليد إحساس بالثقة لكي يشعر الموظف بأن منظمته تساعد في تطوير شخصيته [13]. وسوف يساعدهم على فهم التقنيات الجديدة التي يمكن أن يكون لديهم في عملهم الروتيني وتطوير طريقة جديدة للتفكير التي هي مبتكرة [2]. وهذا لا يعني أنه ينبغي تدريب الموظفين على أداء وظائفهم، ولكن ذلك يرتبط بكيفية تعزيز فعاليتهم في حياتهم المهنية. ج. تحديات التمكين الإداري.

عملية التمكين الإداري عملية ليست سهلة يوجد بها الكثير من التحديات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والشخصية. وتتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه القيادات النسائية في مجال عملن أنها في معظمها ذات طابع ثقافي وتنظيمي [24]، وحيث أن الدور الذي تلعبه القيادات النسائية في الأوساط التعليمية غالباً ما يتخذ منصب الاشراف على تنفيذ القرارات، بدلا من المشاركة في عملية صنع القرار. وتعددت الأسباب التي حالت دون عملية التمكين الكاملة من مركزية القوة في الإدارة العليا التي يهيمن عليها الرجال، اختلاف الأنظمة والقوانين، أو عدم وجود أنظمة واضحة تمنحهن السلطة وتعطهن الحق في المشاركة بالقرارات، بالإضافة إلى تركيز المنظمة والقيادات العليا على القضايا العامة أكثر من الجوانب الداخلية للعمل [26,25].

وفي دراسة أجراها الباحث عبد الجواد [25]، أشار إلى ضرورة الاستثمار في قدرات المرأة وتمكينها، من خلال توفير السياسات والعمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تعزز ممارسة التكامل العالي من خلال مشاركة العاملين في السلطة والمعرفة والمعلومات والمكافآت. كما أوضح الحلواني [27] إلى ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للموظفين لإعدادهم، والتوسع في التفويض قبل استخدام التمكين، وتوفير الشجاعة الكافية لدى الطرفين لتحمل النتائج، وتزويد المديرين بالصلاحيات الكافية التي تساعد على تمكين رؤوسهم، وضمان عدم

التمكين الإداري هو عملية منح القادة الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم المكلفين بها مع تزويدهم بالمعلومات الهامة لأدائها بالطريقة المناسبة [16]. يسمح هذا البعد بتفويض جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا، لأداء مهام معينة، وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح [17].

ويرى الروسان [18] أن التمكين الإداري هو عملية تعزيز حرية الأفراد، وتشجيعهم على تبادل خبراتهم حتى يتمكنوا من العمل على المسائل التي واجهتهم أثناء ممارسة مهامهم، بالإضافة إلى أن يكون للقائد قدرة على التأثير على القرارات التي تتعلق بأدائهم الوظيفي.

البعد الثاني: العمل الجماعي بروح الفريق الواحد

العمل الجماعي ويقصد به مجموعة من الأفراد يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، تتكامل جهودهم وخبراتهم في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة [19]. كما يعتمد العمل الجماعي على توفير قائد قوي قادر على دعم وتشجيع الأعضاء للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في العمل [14]. فعند تمكين الأفراد بالشكل المطلوب، ومنحهم الثقة لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم مواردها. فالفرد الذي تم تمكينه، يشعر أن الأفراد في أدارته أو وحدته جزء مهم من الفريق يجب أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل.

وقد ذكر الباحث المحاسنة [20] أن هناك أثر ايجابي للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل. وقد أوصى الباحث أنه يجب على الإدارة العليا خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة وذلك من أجل تعزيز سمات فرق العمل.

البعد الثالث: التحفيز

ويعتبر التمكين بالقيادة حافزاً بحد ذاته؛ لذا يجب ان يستثمر بطريقة فاعلة من أجل تحقيق أداء متميز يحصد على حوافز أكبر ويؤدي إلى تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع في العمل. ويتطلب التحفيز نظام حوافز عادل ومجز يستند على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء، فإنه يؤدي إلى زيادة دوافع العمال نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبها مع نجاح المنظمة، وهذا يضمن المساواة في معاملة جميع الموظفين تعزيز معنوياتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم [2,18].

وفي سياق النمو الوظيفي، يمكن للتمكين الإداري أن يساعد في مجال التحفيز والتي تتجلى في منح الثقة على إنجاز المهام حيث يعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً يتضمن تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين المهنيين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي [21].

البعد الرابع: الاتصال الفعال

التواصل الفعال هو أيضاً وسيلة لزيادة التمكين الإداري داخل المنظمة من شأنها أن تساعد على تدفق المعلومات من خلال توفير خطوط اتصال فعالة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين ورؤسائهم، حيث يمكن للموظف تقديم طلباته وتوصياته واقتراحاته للإدارة في

تشير التطورات الأخيرة في المملكة العربية السعودية إلى توجه استراتيجي واضح اتخذته حكومة المملكة العربية السعودية نحو تعزيز دور المرأة في الحياة العامة ورفع مستواها إلى مناصب قيادية عليا في مجالات متعددة. حيث إن وضع المرأة ومركزها يعكسان تقدم المجتمع باعتبارها ركيزة أساسية للتنمية. ومن ثم، فإن استثمار طاقاتها هو أحد الضروريات التي يتعين تحقيقها من خلال تعزيز دورها القيادي. ويأتي الاهتمام في التمكين الإداري كعامل مهم مع سرعة وتيرة العولمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير وتحسين مواردها البشرية من خلال تمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية المنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة [16].

ولا شك ان نجاح المرأة في التخطيط والإدارة والقيادة في المؤسسات التعليمية والتعليم العالي في عدة مجالات: صحية وبحثية اجتماعية وثقافية كان بسبب دعم الدولة والمجتمع والاعتقاد بأهمية دورهن الوطني. لذا فإن توجه الدولة نحو وضع المرأة في موقع صنع القرار هو الاتجاه المطلوب للقيادة. هذا هو الاتجاه الذي وضعته الرؤية السعودية "2030"، اتجاها هاما نحو فتح العديد من الفرص الاجتماعية والاقتصادية للمرأة وإزالة جميع التحديات أمامهن لعبور النفق نحو التمكين الحقيقي في منصب القيادة.

وفي هذا السياق، جاءت رؤية المملكة 2030 رؤية مستقبلية شاملة تعكس تطلعات القيادة، حيث أن للمرأة حصة كبيرة في تعزيز دورها في المجتمع السعودي الذي يفخر بإنجازاته، مما يعكس التقدير الحقيقي للقيادة والتوقعات الإيجابية تجاه المرأة السعودية التي وضعت عالمة مميزة في مختلف المجالات. وينصب التركيز الفوري على دعم المرأة السعودية باعتبارها من أهم عناصر بناء الأمة والتي تشكل نحو 50٪ من إجمالي مخرجات التعليم الجامعي، وتوفير الدعم اللازم من خلال تنمية المواهب وإمكانيات الاستثمار وتمكين من أجل الحصول على الفرص المناسبة في سوق العمل. وتدرك الورقة الهدف الرئيسي من هذا البحث الذي تم تسليط الضوء عليه هو الوصول نحو تمكين إداري فعال وكامل للقيادات النسائية في مختلف المجالات، وتوفير فرص أفضل في صنع القرار.

4. الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة بعض الدراسات السابقة المتعلقة في عملية التمكين الإداري من جوانب مختلفة، ووجد أن دراسة الطراونة والهندي [23] هدفت إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة لمديرات المدارس، وكانت مهارة "تكوين فرق العمل" أعلىهم درجة، ثم جاء بعدها مهارة "اتخاذ القرار" يليها مهارة "الاتصال الفعال في المرتبة الأخيرة. وكان من أبرز التحديات التي واجهت التمكين الإداري: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، وعدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، وضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات،

التعرض للوم الإدارة العليا في حالة الفشل وتأهيل الموظفين بالشكل الذي يرفع قدرتهم على تحمل هذه المسؤولية.

ومثل هذه التحديات هي تحديات تنظيمية تنشأ بسبب السلطة المحدودة التي لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهم، وعدم وجود سياسات تكفل المساواة ومشاركة المرأة، والافتقار إلى برامج التطوير المهني للمرأة [24,28].

أما التحديات الشخصية والثقافية للمرأة تتمثل في الأدوار التقليدية للزوجة والأم، القيود الدينية، والتمييز الجنسي والمجتمع المهيمن الذكور وموقف القادة الذكور تجاه دور المرأة في محدودية الفرص المتاحة أمامهن في التعليم العالي والممارسات الترويجية المتحيزة. وعلاوة على ذلك، من الضروري أيضا معرفة أن العوامل الثقافية والاجتماعية كانت العامل الرئيسي في عدم مساواة المرأة مع الرجل في التعليم أصبحت بعد ذلك السبب وراء نقص تمثيل المرأة في الدور القيادي. [29,28] بالإضافة إلى النظرة السلبية للمرأة عن قدرتها القيادية وثقافة المجتمع التي مثلت عائقا في توسع القوى القيادية للمرأة [15,30].

وهناك من ينظر إلى النساء على أنهم السبب في نقص تمثيلهن لأنهن لم يطالبن بما فيه الكفاية عن السلطة وهذا يدل على عدم الثقة بالنفس وعدم الرغبة في العمل. كما أن بعض النساء أكثر قلقا من الرجال حول كيفية نظرهم من قبل الآخرين محاولة منهن لتجنب مواجهة خطر النقد أو تلقي ردود فعل سلبية؛ والخوف من الفشل وبالتالي الإحجام عن التعبير عن آرائهم [31].

علاوة على ذلك، يساعد التمكين الإداري في منح الثقة التي من شأنها أن تنمي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، كما أنها تُعطي روح الرضا الوظيفي للقيادات التربوية الناجم عن الثقة بهن وبأهميتهن، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المنظمة، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المنظمة [2,13,31].

أن مستوى التمكين الإداري يعتمد على توفر بيئة داعمة للأفراد، وبناء تنظيمي لعملية التمكين، من خلال توفير المصادر اللازمة للأفراد والوقت والأموال والتكنولوجيا وتعطيهم صلاحية اختيار الأفضل بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية تتضمن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو التنظيم [21]. فالتمكين يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة والإجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للمديرين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين وبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم. وبذلك تتحول إلى منظمة متعلمة، تنبع منها المعرفة بقدر أكبر من المعرفة التي تفرض عليها من الخارج [32,33]. ومن أجل الحصول على النتيجة المرجوة من عملية "التمكين الإداري" لابد ان تأخذ مؤسسات التعليم العالي على محمل الجد هذه التحديات التي تواجههن، وضمان المزيد من الفرص، وخلق بيئة مناسبة للقيادات النسائية، فضلا عن تحسين مهاراتهم بشكل أفضل.

رؤية السعودية 2030 ودور القيادات النسائية

التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وفاء الدغري

وأوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

وبينت دراسة Amondi [34] إلى أن العوامل التنظيمية من أقوى الحواجز أمام المرأة في الصعود إلى قمة المناصب القيادية، يلها العوامل الاجتماعية والثقافية وأقلها العوامل الشخصية. ولذلك ركزت الاستراتيجيات إلى تحسين تمثيل المرأة في الإدارة والقيادة التربوية العليا في المدرسة، والمجتمع، والسياسات الحكومية، وقانون التعليم، ودستور البلد.

كما أبرزت نتائج دراسة Al-Lamky [35] التي سلطت الضوء على المرحلة الجديدة التي شهدها سلطنة عمان في تمكين المرأة العمانية، ومحاولة تتبع الخصائص والخبرات التي تتميز بها القيادات النسائية العمانية، وأهم التحديات التي تواجهها هذه القيادات في بيئات محافظة ومسيطر عليها من الرجال. توصلت هذه الدراسة إلى تمتع النساء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح، كما يعزى نجاح النساء العمانيات في الوصول إلى مناصب متقدمة في أماكن عملهن إلى عدة عوامل من أهمها وجود البيئة الاجتماعية التي تعطي اهتماما كبيرا للتعليم، والدعم الذي يقدمه الوالدان وخاصة الأب.

وبالتالي يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وبالرغم من تعرض تلك الدراسات لجوانب متعددة من التمكين الإداري والتحديات، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية هو تناول القضية من وجهة نظر القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة التي مازالت في مرحلة التطور والنمو، وتحتاج من صنع القرار الوقوف على أهم الاحتياجات التي تساهم في زيادة مستوى التمكين للقيادات النسائية والعمل على توفيرها لتحقيق الأهداف المنشودة من رؤية 2030.

5. منهجية الدراسة

أ. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملائمتها طبيعة الدراسة ذات العلاقة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من القيادات النسائية اللاتي انضممن إلى ورشة العمل الخاصة في تطوير القيادات النسائية في الجامعات الناشئة الواقعة في جامعة الملك خالد والبالغ عددهم 60 قائدة من عدد من الجامعات السعودية الناشئة، وذلك في خريف عام 2017م. ونظرا لصغر حجم العينة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على العدد الكلي وجمعها في نهاية ورش العمل بنسبة استرجاع بلغت 83.33% (50 قائدة).

جدول 1

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 25-40 سنة	30	60%
	أكبر من 40 سنة	20	40%
التخصص	إداري	22	44%

ومنح المزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، مع تبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.

وقد أجرى كلا من الجرايدة والمنوري [2] دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على واقع التمكين الإداري. توصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وقد أوصى الباحثان بأهمية تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخا تنظيميا صحيا يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذها وآليات تنفيذه.

أما دراسة التيمية [15] التي هدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأبداع الإداري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري، حصل مجال تفويض السلطة على المرتبة الأولى من بين مجالات التمكين الإداري وبدرجة مرتفعة مع وجود درجة مرتفعة من الأبداع الإداري لدى المرؤوسين من وجهه نظرهن أنفسهن في جميع المجالات. أيضا، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال تدريب العاملين في مقياس التمكين الإداري.

وقد قام كلا من القضاة والطراونة [13] بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطا وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية) وأشارت النتائج كذلك إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعات وكذلك التفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	غير إداري	28	%56
	وكيلة	35	%70
الدرجة العلمية	رئيسة قسم أو نائبة	15	%30
	دكتوراه	10	%20
الخبرة الأكاديمية	ماجستير	40	%80
	أقل من 10 سنوات	36	%72
	من 10 سنوات وأكثر	14	%28

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي (5= موافق بشدة، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق بشدة)؛ حيث يمكن للمشاركة تحديد درجة موقفها في كل عبارة بدقة ووضع X أمام العبارة المختارة. اعتمدت الباحثة على قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري التي تتراوح ما بين (1.00 - 2.33) درجة منخفضة، (2.34 - 3.66) درجة متوسطة، بينما المتوسطات (3.67 - 5.00) درجة عالية.

صدق إداها الدراسة وثباتها:

أولاً: "الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من تحديد فقرات الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية، من أجل التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد الاطلاع على الملاحظات والمقترحات تم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: "صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من التأكد من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية وقامت بعدها بحساب معامل الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما يوضح الجدول التالي:

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لمحور التمكين الإداري بالدرجة الكلية

التدريب والانماء المهني		الاتصال الفعال		التحفيز		العمل كفريق واحد		الحرية وتفويض السلطة	
r	الفقرة	R	الفقرة	r	الفقرة	R	الفقرة	r	الفقرة
0.860**	E1	0.912**	D1	0.827**	C1	0.854**	B1	0.819**	A1
0.899**	E2	0.917**	D2	0.858**	C2	0.877**	B2	0.826**	A2
0.838**	E3	0.905**	D3	0.701**	C3	0/853**	B3	0.780**	A3
0.740**	E4	0.894**	D4	0/766**	C4	0.905**	B4	0.846**	A4
0.691**		0.801**		0.651**		0.680**		0.528**	الكلية

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور التحديات بالدرجة الكلية للمحور

r	الفقرة	R	الفقرة	R	الفقرة	r	الفقرة
0.733**	AA19	0.581**	AA13	0.558**	AA7	0.661**	AA1
0.781**	AA20	0.523**	AA14	0.547**	AA8	0.582**	AA2
0.677**	AA21	0.559*	AA15	0.625**	AA9	0.683**	AA3
0.658**	AA22	0.683**	AA16	0.494**	AA10	0.530**	AA4
		0.698**	AA17	0.579**	AA11	0.501**	AA5
		0.687**	AA18	0.529**	AA12	0.597**	AA6

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى أن مؤشرات الصدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبتت أداة الدراسة:
قامت الباحثة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) كمؤشر على عامل الاتساق الداخلي في المتغيرات المستقلة والمتعلقة بكل مستوى الأبعاد، وجدول (3) يوضح معامل الثبات لمحاوير أداة الدراسة وهي:

جدول 4

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ببعدها التمكين والتحديات

التحديات	التدريب والنمو المهني	الاتصال الفعال	التحفيز	العمل كفريق واحد	الحرية وتفويض السلطة	البعدها
معامل الثبات	0.80	0.85	0.92	0.79	0.83	0.89

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول مرتفعة حيث تراوحت ما بين 0.79 و0.92، أما معامل الثبات للمحور الثاني كانت 08.0 وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

6. مناقشة النتائج

جدول 5

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	الأبعاد
2.20	0.367	4	منخفض	الحرية وتفويض السلطة
3.48	0.50	1	متوسط	العمل الجماعي
2.1	0.38	5	منخفض	التحفيز
3.09	0.73	2	متوسط	التواصل الفعال
2.88	0.385	3	متوسط	التدريب والتطوير المهني
2.75	0.273		متوسط	المجموع الكلي

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري الكلي كانت (2.75) وانحراف معياري (0.273)، وهي درجة متوسطة في التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. جاء بعد (العمل الجماعي) أعلى مستوى التمكين الإداري بالمرتبة الأولى بمعدل متوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.50)، أما بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.73) بدرجة متوسطة، ثم جاء بعده بالمرتبة الثالثة بعد "التدريب والتطوير المهني" بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.389) بدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز" بمتوسط (2.1) وانحراف معياري (0.38) بدرجة منخفضة، وأخيراً بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.38) كذلك بدرجة منخفضة.

كان مجال "العمل الجماعي" في المرتبة الأولى بمعدل (3.85) ودرجة متوسطة، وهذا يدل على أن القيادات النسائية في الجامعات الناشئة يؤمنون بأهمية العمل الجماعي ودوره في زيادة فعالية العمل من خلال الحرص على حضور الاجتماعات الدورية التي تعقد مع أصحاب القرار في الإدارة العليا. وتدل هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا تشجع العمل الجماعي وبتشاركية كبيرة في وضع الأهداف المرجوة وتنفيذها وتقويمها واتخاذ القرارات. وهذا يتفق مع دراسة الصيرفي [19] ودراسة الطراونة والنهدى [23]، التي أكدت أن التفاعل وتبادل وجهات النظر، والعلاقة الجيدة مع الآخرين تساهم في زيادة فاعلية القادة مما يشجع العاملين في إدارتهم على الدافعية في العمل وتحقيق الأهداف بفعالية.

أما بعد الاتصال الفعال جاء بالمرتبة الثانية بقيمة (3.09) بمستوى متوسط بين القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. تشير هذه النتيجة أن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية يحقق الهدف المطلوب من سهولة الوصول إلى مختلف البيانات والمعلومات في الوقت المناسب من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الإدارة العليا والعاملين بها، أيضاً التعامل مع المهارات التقنية بشكل فعال ومساهمة القيادات النسائية في صنع القرارات الخاصة في منظماتهم. وهذا ما أكد عليه كلا من العتيبي [22]؛ القضاة والطراونة، [13]، أنه ينبغي للمنظمات تقديم المزيد من المعلومات وخطوط الاتصال الفعالة إلى المزيد من الناس في مستويات أكثر ومن خلال المزيد من الأدوات يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى التمكين للأفراد داخل منظماتهم، من أجل تحسين الأداء.

أما مجال "التدريب والتطوير المهني" جاء في المرتبة الثالثة بمعدل (2.88) ودرجة متوسطة بالنسبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وهذا يدل على أن هناك اهتمام بتطوير القيادات الناشئة في مجال عملهم، لكنها مازالت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد من تقديم دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة عن طريق رصد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية. فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمتد حرية في التصرف والمشاركة. وقد أكد كلا من الطراونة والنهدى [23] على أهمية تدريب الموظفين وتوفير برامج التدريب التي

وجاء مجال "التحفيز" بالمرتبة الأخيرة بمعدل "2.22" ودرجة منخفضة بالنسبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وهذا يوضح لنا أن الإدارة العليا تحتاج إلى اتباع نظاماً إدارياً يزيد من الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار وتقدير الجهود المبذولة من قبل القيادات النسائية كوضع نظام حوافز عادل للجميع. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القاضي [16]، التي بينت أن الدافع جاء في المرتبة الأخيرة نتيجة لعد التزام رئيس القسم بتنفيذ أدنى مستوياته، وأنه يستخدم مرجعه المركزي في اتخاذ قرارات الإدارة، حيث أنه لا يقدم أي نوع من الحوافز لتشجيع الأداء المتميز.

وبالنظر إلى هذه النتائج وجدناها تتفق مع دراسة كلا من [23,13,2]، التي أظهرت النتائج المتوسطة حول مشاركة المرأة في الجامعات الأردنية في الأبعاد الثلاثة العمل الجماعي والتواصل الفعال والتدريب والتطوير المهني بينما لم تتفق مع بعدي التحفيز والحرية بينما لم تتفق هذه النتائج مع دراسة التيممة [15]، التي تشير إلى أن نتائج جميع مجالات التمكين الإداري مرتفعة بالنسبة للقيادات النسائية في الجامعات الأردنية. السؤال الثاني: ما هي العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون في الجدول التالي:

جدول 6

العلاقة بين التمكين الإداري والتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة

أبعاد التمكين الإداري	الحرية وتفويض السلطة	العمل الجماعي	التحفيز	الاتصال الفعال	التدريب والتطوير المهني
التحديات	-0.370 **	-0.141	-0.409**	0.067	-0.269**
الدرجة الكلية للتمكين			-0.306*		

خصوصاً الناشئة منها، بالإضافة إلى طبيعة البيئة والثقافة المجتمعية فيما يتعلق بتولي المناصب القيادية بالنسبة للإناث، وهذا جعل تقييمات أفراد عينة الدراسة قريبة جداً، دون انحراف معياري واسع. وفي الوقت نفسه، ينبغي تركيز مزيد من الاهتمام على تحسين بيئة العمل للقيادات النسائية حتى يتم تحسين كفاءتهن على النحو الذي اقترحه الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية [31,2].

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التنظيم المناسب يشكل المناخ المناسب الذي تنمو فيه عملية تمكين الإداري اللازم للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وحرية التصرف لديهم، وأن التنظيم التقليدي أو الهرمي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين، وقد يعزى أيضاً إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والإداري، وعدم وضوح نطاق الإشراف والمهام الموكلة لهن في الجامعات السعودية الناشئة نتيجة لحدائهن.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة بسبب متغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، الرتبة، وسنوات الخبرة الأكاديمية)؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار "t-test" للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد

يحتاجها الموظف في بيئة العمل التي يمكن تطبيقها أثناء العمل، تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير القوى العاملة الماهرة لزيادة الإنتاجية للمنظمة. وجاء بالمرتبة الرابعة مجال الحرية وتفويض السلطة بمعدل (2.22) ودرجة منخفضة بالنسبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا لا تمنح القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة صلاحيات كبيرة في أداء مهامهن في الأمور الموكلة لهن دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التشريعات التربوية للمؤسسات التعليمية التي تحد من منح الحرية الكاملة للقيادات النسائية أو عدم الثقة بقدرتهن على القيام بذلك، وهذا يزيد من أهمية سن التشريعات والأنظمة التي تساهم في إداء المهام المطلوبة. نلاحظ أن القيادات النسائية اتفقوا على الحاجة إلى مزيد من الاهتمام في زيادة مستوى الحرية والتفويض التي تساهم بدورها في رفع مستوى التمكين الإداري لديهن. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة التيممة [15]، الذي أشار أن للمرأة دور قيادياً كبير في مختلف المواقع القيادية في الجامعات الأردنية، ويرجع ذلك نتيجة أدراكهن بأهمية تفويض السلطة اللازمة، التي تساهم في تحمل المسؤولية والانتماء إلى جامعاتهن والحرص على تحقيق أهدافها.

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط، اتضح وجود علاقة ارتباط سلبية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات الكلية عند درجة (-0.306*) لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، والتي تعني أنه عندما يتم زيادة مستوى التحديات يقابله ضعف في مستوى التمكين الإداري. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة (الحرية وتفويض السلطة والتحفيز والتدريب والتطوير المهني) مع التحديات على المستوى الكلي. ولم تظهر النتائج أي اختلافات في مجالي العمل الجماعي والاتصال الفعال.

وتوضح نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثلاثة: الحرية وتفويض السلطة، التحفيز، والتدريب والتطوير المهني لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وقد أشارت دراسة كلا من [35,34,13]، أن التحديات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والشخصية تعد من أقوى الحواجز أمام المرأة في الصعود إلى قمة المناصب القيادية. ومن ثم، ينبغي تركيز مزيد من الاهتمام على تحسين بيئة العمل للقادة الإناث حتى يتم تحسين كفاءتهن بهدف تحقيق إنتاجية وإبداعية كبيرة.

وتفسر باحثة هذه النتيجة من خلال الواقعية التي تعمل فيها القيادة النسائية، من حيث القواعد والأنظمة المعمول بها في الجامعات السعودية

التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وفاء الدغير
الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية للجامعات السعودية الناشئة. يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بالسؤال:

جدول 7

تحليل التباين لتحديد دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغيرات	النوع	التمكين	t	الدلالة
العمر	44-25	55.35	0.278	0.172
	45 وما فوق	54.89		
التخصص	إداري	56.00	1.127	0.408
	غير إداري	54.00		
المسى الوظيفي	الوكيلة	55.90	1.15	0.106
	رئيسة قسم أو نائبة	54.37		
الدرجة العلمية	دكتوراه	45.80	-1.41	0.479
	ماجستير	55.07		
الخبرة الاكاديمية	من 10 سنوات و اقل	55.60	1.23	0.615
	أكثر من 10 سنوات	53.50		

3. العمل على وضع نظام إداري بالجامعات يتصف بالمرونة بحيث يسمح بتمكين القيادات النسائية التابعة لها.
4. أن معظم التحديات التي تواجهها القيادات النسائية تستدعي الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تنموية مناسبة من خلال سياسة التعليم في المملكة، وتشجيع الدور القيادي للمرأة في المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [2] الجرايدة، محمد؛ المنوري، أحمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسطنة عمان. مجلة المنارة، (20) 1/ب: ص ص 41-87.
- [3] رؤية المملكة 2030. متاح على <http://vision2030.gov.sa> :
[4] المرسي، جمال الدين (2001). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الأسكندرية: دار الجامعة.
- [7] الشرق الأوسط (2017). السعودية: تمكين المرأة سيسهم في دفع عجلة التنمية بما يحقق «رؤية 2030»، متاح على : <https://aawsat.com/home/article/1044731/%D8%A7%D9%84%9%84%>
- [8] السيد، إلهام و المثلث، نجاة (2016). إمكانيات تحقيق رؤية السعودية 2030 بهدف تمكين المرأة السعودية. المجلة الدولية للبحوث، 8 (12): 42716-42726.
- [10] العدوان، خالد عيسى (2016). المرأة والسياسة، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس.
- [11] علي، عالية جواد؛ أحمد، سيف الدين عماد (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (36): 159-186
- [12] أبو خضير، إيمان سعود (2012) التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، (7): 87-123.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة) سواء للتمكين الإداري أو التحديات.

تعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة [13] وهي نتيجة غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون للدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية أثر إيجابي واضح لمستوى التمكين الإداري والتحديات نظراً لأن أصحاب الدرجة العلمية والخبرة الأكاديمية الأكبر يتمتعون بمهنية عالية وثقة بالنفس وأكثر معرفة ودراية بالأنماط ومستويات التمكين بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي تميزهم لتلك الأنماط والمستويات من أصحاب الخبرة الأقل. لكن النتائج بينت أنه لا يوجد أي اختلافات بين المتغيرات، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن حوالي 72% ذو خبرة أكاديمية أقل من عشر سنوات، معظمهم من حاملات درجة الماجستير يعملن في جامعات ناشئة. وهذا يفسر كونهم يقومون بأعمال متقاربة إلى حد كبير، ويلتحقون بدورات تدريبية متشابهة، والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهم، وبشكل عام، نجد أن معظم القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة يعملون في بيئات متشابهة تحت أنظمة وقوانين موحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم القيادية.

7. التوصيات

1. توفير مناخ تنظيمي داعم للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.
2. أن مستوى التمكين الإداري الذي يحصلن عليه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة. لذلك توصي الباحثة بضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة إلى ترشيحهن للحصول على العديد من الدورات المهنية والتدريبية التي تساهم بشكل مباشرة في زيادة خبرتهن ومعرفتهن وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهن.

- [32] قدور، باجدي؛ محمد، بديدة (2013). أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. متاح على: http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_569.pdf
- [33] أبو كريم، احمد (2011). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس (جستن) 38، 11-42.
- ب. المراجع الأجنبية
- [1] Stacey, R. (2016). Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations. Pearson, England.
- [5] Ngunjiri, F. W. (2015). Women as global leaders (Women and Leadership). Information Age Publishing Inc, United States of America.
- [6] Al-Lail, H. J. (2017). Gender equity: women's leadership in Saudi Arabia. American Council on Education. Retrieved from <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/Women%27s-Leadership-in-Saudi-Arabia.aspx>
- [9] Tickle, L. (2013). Gender equality in higher education must be made a global priority. Higher Education Network, The Guardian. Retrieved from <https://www.theguardian.com/higher-education-network/2013/mar/06/gender-equality-universities-global-issue>.
- [18] AL-Rousan, M. Ali., (2014). The Relationship between the management information system and the administrative empowerment (A field study on the Jordanian banking sector). International Journal of Business, Humanities and Technology, 4 (3):121- 129.
- [24] Fouad, S., Capstone, R., & Dana, K. (2014). Women in Saudi Arabia Status, Rights, and Limitations Master of Arts in Policy Studies. Retrieved from https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/25576/Rajkhan_Capstone.pdf?sequence=1
- [27] Al-Halawani, I., (2002). The obstacles that stand in the way of working women and impede the progress of success. Arab Journal of Management 22(2): 61–120.
- [29] Hamdan, A. (2005). Women and education in Saudi Arabia: Challenges and achievements. International Education Journal, 42-64.
- [13] القضاة محمد حامد؛ الطراونة، نجاة صالح (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير منشورة. مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة مؤته، 26(4):133-178.
- [14] الدغيلي، محمد بن زايد (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات الأهلية السعودية. المؤتمر الدولي الخامس للتعليم الالكتروني. (28): 494-506.
- [15] النيمة، غفران احمد. (2013). التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري. كلية التربية، جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [16] القاضي، نجاح (2009): مستوى التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [17] الشريدة، هيام؛ الفاضل، محمد (2014). علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [19] الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006). مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [20] المحاسنة، محمد (2007). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة النهضة، كلية الاقتصاد جامعة القاهرة. 1(8)، 62-98.
- [21] الملحم، يحيى (2006). التمكين: مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [22] العتيبي، سعد مرزوق (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية، الملحق السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.
- [23] الطراونة، إخلص؛ النهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 3(1)، ص 1-35.
- [25] عبد الجواد، محمد (2000): كيف تفهم وتدير فرق عملك، طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم، مصر.
- [26] الغامدي، أسهمان (2014). الأقسام النسائية طريق المشاركة في صناعة القرار والمساهمة لإنجاح عملية التنمية: تمهيش المرأة «مرفوض»...!، متاح على <http://www.alriyadh.com/992887>
- [30] نجم، منور عدنان (2013). دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية - دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(21): 239-276.

- [35] Al-Lamky, A. (2007). Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders. *Women in Management Review*, 22(1): 49-67.
- [31] Al-Ahmadi, H., (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. *Human Resource Development International*, 6 (1): 149-166.
- [34] Amondi, O. B. (2011). Representation of women in top educational management and leadership positions in Kenya. *Advancing Women in Leadership*, (31): 57-68.

ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND ITS RELATIONSHIP TO THE CHALLENGES FACING WOMEN LEADERS IN EMERGING SAUDI UNIVERSITIES

Wafa Mohammed Aldighrir

Assistant professor of Educational Leadership in Higher Education
College of Education, Najran University

ABSTRACT_ *The aim of the study is to identify the level of administrative empowerment of women leaders in the emerging Saudi universities in its five dimensions: freedom and delegation of authority, teamwork, motivation, effective communication, training and professional development, and aims to identify the relationship of administrative empowerment with the challenges they face in their work, As well as to identify if there are any statistical differences on the levels of administrative empowerment and the challenges facing women leaders in Saudi universities arising due to variables of study (age, specialization, degree, grade and years of academic experience). The researcher used the descriptive approach. The study sample consisted of (50) leaders and the use of a questionnaire tool. The results of the study showed that most of the challenges faced by women leaders require the need to take appropriate developmental measures through the education policy in the Kingdom and to encourage the leadership role of women in educational institutions at all levels to the need to intensify specialized training programs in leadership.*

KEY WORDS: *Administrative empowerment, Women Leaders, challenges, Emerging Saudi Universities.*