



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في تمكين المرأة في المناصب القيادية
دراسة ميدانية في الجامعات السورية الخاصة

Factors affecting the empowerment of women in leadership positions
Empirical study in Syrian private universities

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجه : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب :

لبنى محمد علي الكردي

إشراف :

الدكتور حسان إسماعيل

العام الدراسي : 2021-2022

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

العوامل المؤثرة في تمكين المرأة في المناصب القيادية في الجامعات السورية الخاصة

إعداد: لبنى محمد علي الكردي

إشراف: الدكتور حسان إسماعيل

ملخص

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تمكين المرأة والتي تؤثر في وصول المرأة للمناصب القيادية والإدارية العليا. وذلك من وجهة نظر عينة من أكاديميات بعض الجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

كما استعرضت هذه الدراسة أهم الأبعاد والمعوقات لعملية التمكين الإداري للمرأة، وهذا من خلال آراء وتصورات عينة من الأكاديميات في الهيئات الإدارية والتدريسية عن مستوى التمكين الإداري وأثر العوامل في تمكين المرأة، وذلك على أن مقومات القيادة الإدارية تعتبر من أهم مرتكزات في تولي المرأة لمناصب القيادية وتحقيق تنميتها وتطورها في المستوى الوظيفي والعملية.

ولغرض جمع البيانات من عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه لمعالجة البيانات الواردة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج. وكانت كالتالي:

- 1- وجود تأثير مرتفع للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية على تمكين المرأة.
- 2- تأثير مستوى التمكين الإداري للأكاديميات النسائية ضمن أبعاده تفويض السلطة وتحفيز العاملين وفرق العمل والتواصل الفعال بدرجة مرتفعة.
- 3- عوامل أثرت في التمكين الإداري للأكاديميات النسائية فالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية بدرجة مرتفعة والعوامل الإدارية بدرجة متوسطة.
- 4- العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة: وجد عدم تأثير للعوامل السياسية والشخصية والإدارية مع وجود تأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والاقتصادية.
- 5- وجود سمات ومهارات تتمتع بها القيادية الإدارية الناجحة ضمن موقعها الإداري.

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة في تمكين المرأة، التمكين الإداري، القيادات الأكاديمية النسائية.

Factors affecting the empowerment of women in leadership position in privet universities

Prepared by: lobna M. Ali AL Kurdi

Supervised by: D. Hassan ismail

Abstract

The study aimed to identify the most important influencing factors that affect the empowerment of women to reach senior management leadership positions from the point of view of the sample of female academics in privet universities in the Syrian Arab Republic.

This study also reviewed the most important dimensions and obstacles to administrative empowerment of women through the opinions and perceptions of sample of female academics in the administrative and teaching bodies about the level of administrative empowerment and the impact of factors affecting the empowerment of women. This is on the grounds that elements of administrative leadership are among the most important foundations for women to assume leadership positions and achieve their development at the functional and practical levels.

For the purpose of collecting data from the study sample, the questionnaire was relied upon and distributed, and then incoming data was processed using some statistical methods to derive results, and it was as follows:

1. There is a high impact of political, economic, social and cultural factors on women's empowerment.
2. The level of administrative empowerment of women's academies was affected by its dimensions: delegations of authority, motivating workers and work team, and effective communication to a high degree.
3. Factors effecting administrative empowerment for women's academies, personal, organizational and social factors effected high degree, and administrative factors had moderate impact.
4. Factors effecting the level of administrative empowerment women academies within privet universities, the lack of influence of political, personal, and administrative factors with an impact of social, cultural, organizational and economic factors.
5. The presence of traits and skills of successful administrative leadership within her administrative positions.

Key words: factor affecting the empowerment of woman, administrative empowerment, women's academic leaders.

قائمة المحتويات:

1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مصطلحات الدراسة:
3.....	3.1 الدراسات السابقة:
5.....	4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
5.....	5.1 أهمية الدراسة وأهدافها:

6.1 مجتمع الدراسة وعينتها:	6
الفصل الثاني: الإطار النظري	7
1.2. العوامل المؤثرة في تمكين المرأة:	7
1.1.2 تمهيد:	7
2.1.2. مفهوم التمكين:	7
3.1.2. عوامل تمكين المرأة:	8
2.2. التمكين الإداري:	11
1.2.2. تمهيد:	11
2.2.2. أبعاد التمكين الإداري:	12
3.2.2. عوامل التمكين الإداري:	12
3.3 مفهوم القيادة:	13
1.3.3 تمهيد :	13
2.3.3 القيادة النسائية:	13
3.3.3 القيادات الأكاديمية النسائية:	13
4.3.3. تمكين الأكاديميات النسائية:	13
5.3.3. العوامل الفاعلة في اختيار القيادات الأكاديمية النسائية:	13
الفصل الثالث / الإطار العملي	14
1.3. تمهيد :	14
2.3. أسلوب وإجراءات الدراسة:	14
1.2.3. منهج الدراسة:	15
2.2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:	15
جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة	15
3.2.3. أداة الدراسة ومصدر جمع المعلومات	17
4.2.3. صلاحية أداة الدراسة وثباتها:	17
جدول رقم (2) معام ثبات الفا كرونباخ للعوامل المؤثرة في تمكين المرأة والدرجة الكلية	17
جدول رقم (3) معام ثبات الفا كرونباخ للتمكين الإداري بأبعاده ومعوقاته والدرجة الكلية	18
3.3. خصائص أفراد العينة:	18
4.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:	18
1.4.3. السؤال الأول: ماهي العوامل المؤثرة في تمكين المرأة؟	18
الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة السياسية	19
جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاجتماعية والثقافية	20
جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية	22
2.4.3 السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة؟	24
جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة	24

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة على جميع الأبعاد	27
جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة	28
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لعوامل التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات الخاصة	31
3.4.3. السؤال رقم 3: ما هي العوامل المؤثرة على تمكين المرأة على مستوى التمكين الإداري في الجامعات السورية الخاصة؟	32
جدول رقم (11) نتائج اختبار أثر العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية على التمكين الإداري	32
جدول رقم (12): أثر العوامل التنظيمية، الشخصية، الإدارية، الاجتماعية على التمكين الإداري في الجامعات السورية الخاصة	34
4.4.3. السؤال الرابع: ما السمات والمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة للوصول إلى المناصب القيادية؟	36
النتائج و التوصيات:	37
المصادر و المراجع:	40
الملاحق:	Error! Bookmark not defined.

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

إن قضية تمكين المرأة هي قضية سياسية واجتماعية ثقافية واقتصادية ولا يمكن اعتبار قضية المرأة قضية خاصة بل هي قضية مجتمعية تؤثر بالمجتمع وتتأثر به كما أن مسألة قضايا المرأة ليست فقط مجرد مساواة ضمن مجال سياسي أو اقتصادي أو ثقافي أو اجتماعي. إن القضية الأساسية في الوقت الراهن كيفية تنمية وتمكين المرأة خاصة بعد ما مرت به الجمهورية العربية السورية من خلال الأزمة السورية الممتدة منذ عام 2011 إلى وقتنا الحالي. (الكردى, 2014)

لقد اكتسبت قضية تمكين المرأة صدى كبيراً في العقد الأخير وذلك بعد جهود هائلة من قبل النساء في جميع أنحاء العالم في الكفاح من أجل حقوق المرأة وحقوق الانسان في صياغة سياسات التنمية والتطوير. إن مشاركة الأمم المتحدة في قضايا المرأة وقضية تمكين المرأة ضمن صياغة وادراج سياسات التنمية المستدامة ولدت تغييراً واضحاً في خطاب النوع الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي مما ساهم في تعزيز تمكين المرأة. (الشرع, 2019)

لقد أصبحت قضية تمكين المرأة من أهم أولويات الحكومات والمنظمات غير الحكومية بوصفها شريك أساسي في عملية التنمية لا يمكن إهمال وجوده وقدراته ورأيه. من خلال الإضاءة أن طريق المرأة المهني لا يعتبر سالماً بسهولة بل للوصول إلى تمكينها وتوليها المناصب القيادية والإدارية العليا يجب أن يكون متوجاً بجهود علمية وعملية معاً، وليس فقط لأهداف تمكين المرأة أو تحقيق العدالة بين المرأة والرجل بل أيضاً الكشف بوضوح عن معوقات والأسباب التي تمنع من تمكينها ومشاركتها ضمن المراكز القيادية وصنع القرار والذي ينعكس سلباً على عملية التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (البغدادى, 2020)

شهدت سورية، كغيرها من الدول النامية، تطور كبير في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أثرت على أوضاع المرأة حيث أدت تلك التحولات إلى نشوء أنماط جديدة من العلاقات الاجتماعية والثقافية بالمرأة في كافة المجالات.

بدأت قضايا تمكين المرأة وتطويرها تحتل المرتبة الأولى في أجندة الحكومة السورية وكأولوية من أولويات التنمية وذلك بالتزام الحكومة السورية ببنود المؤتمر الدولي الرابع للمرأة المنعقد في بكين عام 1995 والذي دعا إلى تعزيز أوضاع المرأة وإزالة كل المعوقات التي تحد النساء من مشاركتهن بشكل فعال في جميع مجالات الحياة و تطبيق مبادئ المساواة والعدالة بين الجنسين من أجل تحقيق التنمية المستدامة , كما كفل دستور الجمهورية العربية السورية للمرأة حقوقها فقد جاء في المادة 23 من الدستور: توفر الدولة للمرأة جميع الفرص التي تتيح لها المساهمة الفعالة والكاملة في الحياة السياسية

والاقتصادية والاجتماعية وتعمل على إزالة القيود التي تمنع تطورها ومشاركتها في بناء المجتمع. (سيقوم هذا البحث بالكشف عن واقع تمكين المرأة السورية ودراسة العوامل المؤثرة في تمكين المرأة في المجال السياسي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وذلك للوصول بها لتولي مناصب قيادية وإدارية عليا والمشاركة في عملية اتخاذ القرار ضمن الجامعات السورية الخاصة) ومن الواضح أن القيادة يهيمن عليها الذكور في المجتمع وأن النساء يسعين جاهدات إلى الوصول إلى الإدارة والمناصب العليا غير أن هناك بعض العوامل والمعوقات التي تعترض ترفعهن الوظيفي رغم تمتعهن بالكفاءات والمهارات والسمات الخاصة لتوليهن القيادة. (بلول, 2009) و (الكردي, 2014)

ترى الباحثة: أن هناك أبعاد وعوامل جديرة بالاهتمام من خلال التمكين والقيادة والتي يمكن أن تساعد في الحصول على الأفكار والبيانات والمعلومات لهذه الرسالة ومن أهمها جمع البيانات وتحليلها والتعرف إلى القيادة الإدارية الناجحة للأكاديميات , وعلى الرغم من أن تحقيق التمكين يتطلب المشاركة الفعالة من المرأة السورية في المجتمع السوري غير أنها إلى الآن لم تستطع الوصول إلى تمكين الفعال فعملية التمكين عملية غير ثابتة بل يجب أن تكون مستمرة تختلف حسب الزمان والمكان وتعاني من التمييز في تطبيق التشريعات وسيطرة الثقافة الذكورية والتصور النمطي لصورة المرأة داخل المجتمع كل ذلك يشكل دوراً محورياً في إعاقة تمكينها وتطورها وذلك بسبب النسيج الاجتماعي والثقافي لدى المجتمع بقيمه ومعتقداته وعاداته وتقاليده .

وللمصادقية: فأن نسب تولي المرأة للمناصب القيادية ليست متدنية في العالم العربي فهي كذلك في العالم الغربي ويرجع ذلك إلى الصورة النمطية للمرأة وعدم ثققتها بمقدرتها وعدم التزامها بالعمل ومحدودية طموحها والمحسوبية المتحيزة إلى جانب التنشئة المجتمعية والثقافية التي تحتاج إلى إعادة وبناء لأهمية مشاركة المرأة بالحياة المجتمعية وأهمية تكافؤ الفرص.

وهنا تتسأل الباحثة: هل لتولي المرأة للمناصب القيادية والإدارية العليا علاقة بالعوامل التي تؤثر على تمكين المرأة أو على المرأة ذاتها إذاً التكيف مع التغيير ضمن مستوى التمكين وعوامله مما ينعكس إيجاباً على تطورها لتعامل مع كل المتغيرات والتطورات الجديدة.

2.1 مصطلحات الدراسة:

تمكين المرأة: زيادة قوة المرأة عبر عوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتصبح عنصراً مشاركاً بفعالية وامتلاكها القدرة على إحداث التغيير وتنمية الذات وتطوير قدراتها وإمكانياتها وفعاليتها والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة ومن ثم تحويلها لإجراءات فعلية وعملية، وذلك من خلال التخطيط لأنشطتها الخاصة واكتساب المهارات أو الحصول عليها ورفع مستوى ثققتها في ذاتها وحل المشكلات وتنمية قدراتها بالاعتماد على ذاتها ويشمل التمكين الخطوات العملية وما يتبعها من نتائج. (الكردي, 2014)

التمكين الإداري: هو منح السلطة للمرأة وتعزيز ثقتها بقدراتها ومشاركتها في اتخاذ القرار وضرورة تزويدها بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لها وذلك من خلال الأبعاد المتعلقة به وهي: تفويض السلطة، العمل الجماعي (فرق العمل)، تحفيز العاملين، التواصل الفعال، ومواجهة المعوقات التي تمنع عملية التمكين. (طيفور، 2018)

المناصب القيادية: تقوم على أساس منح المرأة ممن تتوفر فيها الكفاءة والمعرفة والطموح فرصة للتقدم الوظيفي إلى منصب في الإدارة العليا يمنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. (البغدادي، 2020)

3.1 الدراسات السابقة:

1- (الكردي، 2014) واقع تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية، هدفت الدراسة

إلى التعرف بواقع تمكين المرأة والكشف عن مجالات التمكين السياسي والاقتصادي والاجتماعي اعتمد البحث على استخدام منهج الوصفي التحليلي من خلال استخراج البيانات اللازمة وتحليلها من التعداد العام للسكان والمساكن للعام /2004/ الذي قام به المكتب المركزي الإحصائي وحالة سكان سورية (التقرير الوطني الأول 2008) والمجموعة الإحصائية للعام /2010/ الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، والتقرير الوطني الثالث للأهداف التنموية للألفية في الجمهورية العربية السورية /2010/ الصادر عن هيئة تخطيط الدولة.

2- (طيفور ، 2018) التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية.

3_ (العطوي، المرعي، 2018) أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أحثر التمكين الإداري في الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة.

4_ (الشرع، 2019) تمكين المرأة العاملة في تولي المناصب القيادية مقومات وتحديات هدفت الدراسة لتعرف على أهم تحديات ومعوقات المرأة العاملة في مناصب الإدارة القيادية ضمن ذكر مقومات وأهم مهارات القيادة الإدارية ولغرض جمع البيانات الأولية من عيني الدراسة فقد تم الاعتماد على استبيانين ثم استرجاعها واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الواردة.

5_ (البغدادي, 2020) تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجلس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية تهدف الدراسة إلى تصورات تولي القيادات النسائية المناصب في مجلس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات والحلول المقترحة من وجهة نظر القيادات الإدارية والتربوية والقيادات النسائية الأكاديمية من وجهة نظرهن من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وركزت على دمج النوع الاجتماعي تكونت عينة الدراسة من (22) فرداً من وزراء التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق المقابلات الشخصية والفئة الثانية من العينة (473) قائدة من القيادات النسوية الأكاديمية العاملات في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث الجامعة الأردنية , الأردنية الألمانية , البلقاء التطبيقية)

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من حيث الاهتمام والتركيز والأهداف:

سيعمل البحث الحالي على إكمال ما قامت به الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع عوامل المؤثرة في تمكين المرأة، التمكين الإداري، والمناصب القيادية وذلك بالتركيز على النقاط التي لم تحظ باهتمام كاف أو أغفلتها الدراسات السابقة.

1_ (الكردي, 2014) ركزت دراسة إلى تعريف بواقع تمكين المرأة السورية السياسي والاقتصادي والاجتماعي دون التعرض لعملية التمكين الإداري أو المناصب القيادية.

2_ (طيفور, 2018) ركزت دراسة إلى تحديد درجة تمكين الإداري للقيادات النسائية أنفسهن دون ذكر العوامل المؤثرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في عملية تمكين المرأة لتولي مناصب قيادية.

3_ (العطوي، مرعي, 2018) ركزت دراسة على أثر التمكين الإداري من جهة نظر القيادات النسائية على الإبداع في التعليم العالي دون ذكر العوامل المؤثرة على التمكين الإداري

4_ (الشرع, 2019) ركزت إلى ذكر مقومات وأهم المهارات القيادية الإدارية دون ذكر العوامل المؤثرة لتمكين المرأة أو التمكين الإداري

5_ (البغدادي , 2020) ركزت على المعوقات والحلول وعوامل المؤثرة لتمكين المرأة مع ذكر الصفات القيادية للأكاديمية القائدة ولكن لم تذكر الخطوات العملية ضمن التمكين الإداري قبل تولي القيادات النسائية مناصب عليا في مجلس أمناء الجامعات.

من حيث النتائج: أجمعت الدراسات على أهمية تمكين المرأة وضرورة إزالة المعوقات التي تحد من تمكينها بشكل فعال.

4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

وجدت الباحثة ضعف المشاركة النسائية في المراكز القيادية ورغم كل الإجراءات والجهود المبذولة غير كافية لتحقيق ما تطمح إليه وعلى الرغم من أن المرأة السورية تمكنت من إحراز نجاح في بعض المواقع الإدارية إلا أن لا يزال دون مستوى الطموح فلا تزال تعاني من ضعف في وجود المرأة بمختلف المناصب القيادية والإدارية العليا. لذلك عمدت إلى التعريف عن عملية تمكين المرأة للوصول للمناصب القيادية والإدارية العليا من خلال العوامل المؤثرة وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر الأكاديميات في الجامعات السورية الخاصة وذلك من خلال الأسئلة التالية:

1 ما العوامل المؤثرة في تمكين المرأة للمناصب القيادية؟

2 ما مستوى التمكين الإداري للأكاديميات ضمن أبعاده وعوامله في الجامعات السورية الخاصة؟

3 ماهي العوامل المؤثرة في التمكين الإداري؟

4 ما السمات والمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة للوصول للمناصب القيادية؟

5.1 أهمية الدراسة وأهدافها:

أهمية الدراسة مساعدة الأكاديميات السوريات اللواتي يسعين للوصول للمناصب القيادية والإدارية العليا بمعرفة العوامل المؤثرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمنع من تمكينهم وتطورهم لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا.

_ التعرف على العوامل المؤثرة في تمكين المرأة عبر المجالات (التمكين السياسي، الاجتماعي والثقافي، الاقتصادي) التي تقع عائقا في مجال تمكينها.

_ التعرف على مفهوم التمكين الإداري والعوامل المؤثرة به.

_ التعرف على بعض المفاهيم النظرية: (تمكين المرأة، التمكين الإداري، المناصب القيادية، القيادات النسائية).

_ تحديد مدى تأثير العوامل المؤثرة على التمكين الإداري.

_ التعرف على القيادية الإدارية الناجحة من خلال مجموعة من السمات والمهارات التي يجب أن تتمتع بها.

_ الوصول إلى مجموعة من التوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج التي سيتم عرضها وتحليلها في الفصل العملي.

تعتمد الدراسة على منهجية الوصف التحليلي أذ تم الحصول على البيانات والمعلومات لإعداد الدراسة عن المصادر التالية:

المصادر الثانوية: من خلال مسح نظري حول موضوع عوامل تمكين المرأة وموضوع القيادة والتمكين الإداري للمرأة وذلك من الكتب، والمقالات، والأبحاث العلمية الأخرى

المصادر الأولية: من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتحليل البيانات الواردة بما يخدم أهداف هذه الدراسة.

أهدافها: مساعدة الأكاديميات السوريات إعداد الاستراتيجيات والخطط في عملية تنمية وتطوير ذاتهم تهدف إلى الترقى الوظيفي بجانب إيجاد تكافؤ الفرص فيما يتعلق بتولي المناصب القيادية والإدارية العليا من خلال الأهداف التالية:

1 إقناع أصحاب القرار ضمن الجامعات السورية الخاصة بضرورة مشاركة المرأة في تولي المناصب القيادية والإدارية العليا.

2 تعزيز مكانة المرأة الأكاديمية السورية ومشاركتها الفعالة لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا.

3 مرجع للجهات المعنية بتمكين المرأة في مجال التعليم العالي والأكاديمي وتعد هذه الدراسة ضمن عدة دراسات التي تعنى بتمكين المرأة الأكاديمية.

6.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكونت عينة الدراسة من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات قسم الاستبيان أولاً: الأسئلة الديمغرافية عبر إجابة واحدة فقط .

ثانياً: أسئلة التقديرية: استخدام ميزان التقدير (ليكرت) لتحديد درجة شدة الموافقة أو عدم الموافقة ميزان التقدير مؤلف من 5 نقاط .

تكونت عينة الدراسة من (108) من الأكاديميات العاملات في الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات السورية الخاصة عبر الاستبيان واستخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات الواردة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2. العوامل المؤثرة في تمكين المرأة:

1.1.2 تمهيد: يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر في عملية تمكين المرأة وعملية التمكين الإداري والتعرف على أبعاده وعوامله وأيضاً تعريف المناصب القيادية ضمن السمات والمهارات الإدارية للمرأة وفيما يلي عرض لذلك يتضمن المبحث الأول تعريف التمكين ومجالات تمكين المرأة عبر تناول أهم عوامل تمكين المرأة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وواقع تمكينها في الجمهورية العربية السورية.

2.1.2. مفهوم التمكين:

مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة التي طرحتها عملية التنمية في مختلف مجالات النشاط الاجتماعي، كما أنه مكون أساسي لعملية التنمية لأنها تقوم على أساس إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما في مجال وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية من خلال إزالة جميع العقبات التي تحول دون سيطرة الفرد على امتلاك المعرفة، وامتلاك الثقة الضرورية للعمل والإنجاز. (العمرى، 2014)

مفهوم التمكين: زيادة قوة الأفراد السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهو غالباً ما يعني أن الشخص المتمكن يطور الثقة في قدراته وضع التعريف عدة مكونات للتمكين فهناك الاجتماعي والإداري والاقتصادي وتطوير الذات والتمكين في علوم السوق. وأصبح مفهوم التمكين يستخدم على نطاق واسع في نجال العلوم الاجتماعية والإنسانية في مجموعة متنوعة وواسعة من التخصصات، مثل علم النفس الاجتماعي، الإدارة، والنظرية السياسية، والعمل الاجتماعي، والتربية، ودراسات المرأة، وعلم الاجتماع. (بلول، 2009)

ويقوم مفهوم التمكين على امتلاك الفرد للقوة كي يصبح عنصراً مشاركاً بفعالية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى امتلاكه القدرة على إحداث تغيير في الآخر الذي قد يكون فرداً أو جماعة أو مجتمعاً بأكمله. من هنا فالتمكين يفرض تنمية الذات وتطوير قدراتها وإمكانياتها وفعاليتها ووجودها وتعزيز القدرات والاختيار الحر أما مقياسه فإنه يرتبط بثلاثة مناح أساسية هي المشاركة السياسية للمرأة، المشاركة الاقتصادية، السيطرة على الموارد الاقتصادية.

ويقصد بالتمكين أيضاً قدرة الأشخاص، ورجالاً، نساء عموماً امتلاك ناصية أمور حياتهم وضع التخطيط لأنشطتهم الخاصة، واكتساب المهارات أو الحصول على اعتراف بما يملكونه من مهارات ومعارف، ورفع مستوى ثقافتهم في ذاتهم، وحل المشكلات، وتنمية قدرتهم بالاعتماد على الذات. والتمكين يشمل كل من الخطوات العملية وما يتبعها من نتائج.

إن التمكين هو العملية التي يتمكن من خلالها الذين همشوا من الحصول على السلطة أو القوة، ولا سيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية في حياتهم. والتمكين بالنسبة للنساء أن تكون لديهن القدرة على اختيار شريك الزواج، وتأمين لقمة العيش، والرغبة في إنجاب الأطفال أو عدم الإنجاب. والتمكين يتطلب ثلاثة أبعاد أساسية ومتراصة وهي: الوصول إلى الموارد والسيطرة عليها والقدرة على استخدام هذه الموارد في إحداث فرص جديدة، والإنجازات أي تحقيق النتائج الاجتماعية المرجوة.

هناك ثلاث قضايا أساسية تتعمق بمفهوم التمكين، القضية الأولى، إن التمكين متعدد الأبعاد، حيث إن له أبعاداً سوسولوجية ونفسية واقتصادية وسياسية... إلخ. أما القضية الثانية، إن التمكين يحدث أيضاً على مختلف المستويات، مثل الفرد أو الجماعة، والمجتمع. والقضية الثالثة، أن التمكين، بحكم تعريفه، هو عملية اجتماعية لأنه يحدث بالنسبة للآخرين. (الكرد، 2014)

3.1.2. عوامل تمكين المرأة:

أ- التمكين السياسي للمرأة:

التمكين السياسي للمرأة هو جعل المرأة ممتلئة للقوة والإمكانيات والقدرة لتكون عنصراً فاعلاً في التغيير، أن مفهوم التمكين السياسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ذات المرأة وحضورها على أرض الواقع، بتعزيز قدراتها في المشاركة السياسية من خلال مشاركتها بصورة جدية وفعالة في كافة نشاطات المنظمات السياسية والشعبية والنقابات المهنية ومكاتبها الإدارية، أي إيصال المرأة إلى مواقع اتخاذ القرار في المجتمع وفي البرلمان، وتعزيز دورها في هذه المواقع لتكون قادرة على تغيير واقعها وتغيير الآخرين أفراداً أو جماعات أو مجتمعاً بأكمله. أو بشكل آخر المقصود بالتمكين السياسي للمرأة هو الوصول إلى مراكز صنع القرار، والمراكز التي تؤثر في صنع القرار ووضع السياسات، فالمؤسسات البرلمانية من أهم الأجهزة المشاركة في صناعة القرار ورسم السياسات في الدول، بجانب المؤسسات القانونية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية تؤدي دوراً مهماً في صنع القرارات أو تؤثر فيها.

إن التمكين يعزز مشاركة المرأة في الحياة السياسية الرسمية، جنباً إلى جنب الرجل مع دعم برامج الديمقراطية والحكم الرشيد مع التركيز على تطوير المجتمع المدني. وهذا يشمل تعزيز دور المرأة في الحكومة والسياسة الحزبية الوطنية والمحلية، فضلاً عن دعم مشاركة المرأة في المنظمات غير الحكومية. غير أن النساء التي توجد في الحكومات، وفي مراكز صنع القرار، تميل إلى الوجود في وزارات العدل والشؤون الاجتماعية. وقلما توجد المرأة كرئيس تنفيذي. فالمرأة ذات تمثيل ضعيف في المستويات العليا، في حين توجد بأعداد كبيرة في المناصب والمستويات الدنيا كالإدارة العامة والنقابات والأحزاب.

هناك مجموعة من الآليات الممكنة لزيادة مشاركة المرأة في الحياة السياسية ومنها:

1_ إصلاح الأحزاب السياسية: مثل الكوتا النسائية (الحصة النسائية) وغيرها من الإجراءات الإيجابية.

2_ التدريب لتطوير مهارات النساء ومراعاة الفوارق بين الجنسين.

3_ العمل مع الفئات النسائية في الأحزاب السياسية.

4_ تطوير المنظمات السياسية النسائية. (الكردي، 2014)

ب- التمكين الاجتماعي والثقافي:

التمكين الاجتماعي والثقافي هو امتلاك المرأة للمعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في تعليمها بشكل كبير ومن ثم تحقيق مشاركتها بشكل إيجابي وفعال في المجتمع مع الأخذ بالاعتبار أهمية تغيير القيم والعادات والتقاليد والصورة النمطية للمرأة داخل المجتمع، والحد من مظاهر التمييز ضد المرأة وعدم المساواة مع الرجل.

إن المرأة تواجه واقعاً يختلف عما يواجه زميلها الرجل وذلك لأسباب ثقافية واجتماعية وتربوية تحد من فعاليتها وتقف عائقاً أمام تحقيقها لطموحها في تحقيق أهدافها وتنمية مسارها الوظيفي وترقيتها للمناصب العليا.

إذاً فالتمكين الاجتماعي والثقافي للمرأة يعتبر أحد أهم المفاهيم الداعمة لأي تنمية فكرية أو اجتماعية أو ثقافية للمرأة وذلك سعياً لدمج المرأة كعنصر فعال وشريك أساسي داخل المجتمع ومحاربة كافة أوجه إقصاءها من طرف المجتمع.

إلى الآن لم تصل إنجازات المرأة ضمن المجتمع إلا في أدنى مستوى لها وذلك نتيجة النظر إلى المرأة على أنها أقل قدرة وكفاءة من الرجل في تحمل المسؤولية وترسيخ القناعات المجتمعية الخاطئة عبر المعتقدات الخاطئة والعادات والتقاليد البالية التي تهمش دور المرأة في المجتمع , وقد شكلت مجموعة المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة المجتمع والمؤثرة سلباً على تمكين المرأة تحديات في فعالية ممارسة دورها , وبالرغم من تنامي دور المرأة في المجتمع إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول دون تنميتها وتطورها ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء.

وهناك اتجاهات سلبية حوا أن هناك صفات لا تستطيع المرأة التمتع بها كالحزم والالتزام والدافعية وهذا يتناقض تماماً مع مفهوم الاندماج الاجتماعي ويهدد تماسك المجتمع الذي يعتمد في الأساس على التوافق الثقافي والفكري ويدعم الاستقرار الاجتماعي.

ومن جهة أخرى فالمرأة تخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع تكوين القيم والاتجاهات للتنمية والتطوير ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديها مما يحد من فعالية بعض النساء ضمن مجالهن الوظيفي.

هناك مجموعة من الآليات الممكنة لتمكين المرأة اجتماعياً وثقافياً ومنها:

- 1_ تحقيق المساواة بين المرأة والرجل وإتاحة الفرصة للمرأة لتحقيق مكانتها الاجتماعية.
 - 2_ تعزيز مشاركة المرأة في عملية التنمية من خلال الأنشطة التعليمية والثقافية.
 - 3_ وضع خطة تنموية هادفة لمشاركة وتفاعل المرأة وتطوير المهارات والقدرات والثقة بالنفس وفرص التطور المعرفي والعلمي.
 - 4_ العمل على تغيير العلاقات النوعية الاجتماعية في اتجاه المزيد من التوازن وتغيير العلاقات المهنية في اتجاه الانحياز للخبرة والكفاءة العلمية والمهنية. (البغدادي، 2020)
- ت التمكين الاقتصادي:**

التمكين الاقتصادي للمرأة هو شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، والنمو لصالح الفقراء، وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، فالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من العوامل المحفزة لمضاعفة جهود التنمية، فالاستثمار في المساواة بين الجنسين يحقق عوائد أعلى من جميع عوائد استثمارات التنمية. فالتمكين الاقتصادي هو قدرة النساء والرجال على المشاركة والاسهام في تحقيق النمو الاقتصادي والاستفادة منه، واحترام كرامتهم وجعاهم قادرين على التفاوض من أجل توزيع أكثر عدلاً لمنافع النمو الاقتصادي.

فالتمكين الاقتصادي يزيد من فرص حصول المرأة على الموارد الاقتصادية والفرص بما في ذلك الخدمات المالية والوظائف والممتلكات والأصول الإنتاجية الأخرى، وتطوير المهارات. إن التمكين الاقتصادي للمرأة يعد في الأساس حقاً من حقوق الإنسان، ومن قضايا العدالة الاجتماعية، كما أنه مهم للحد من الفقر وتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية البشرية. فالتمكين الاقتصادي للمرأة يساهم في الحد من الفقر، خاصة في الأسر ذات الدخل المنخفض، يسهل التمكين الاقتصادي تحقيق أهداف أخرى في السياسة العامة، مثل النمو الاقتصادي، وتحسين التنمية البشرية والحد من العنف. إن المشاركة الاقتصادية للمرأة وتمكينها من الأمور الأساسية لتعزيز حقوق المرأة، وتمكين المرأة من السيطرة على حياتهم والتأثير في المجتمع، وفي بناء مجتمعات عادلة ومنصفة. فغالباً ما تواجه النساء التمييز، وعدم المساواة بين الجنسين ما زالت مستمرة، حيث أن بعض النساء تواجه أشكالاً متعددة من التمييز والاستبعاد بسبب عوامل تعود إلى النوع الاجتماعي والطائفي والعرق..... الخ.

كما أن المشاركة الاقتصادية للمرأة توضح مدى انخراط المرأة في العمل، ووقوفها جنباً إلى جنب مع الرجل في مختلف المجالات الاقتصادية، لاسيما المرأة الواعية والمثقفة والقادرة على تحمل أعباء العمل. إن دخول المرأة إلى الاقتصاد لا يعني أن تأخذ فرصة عمل الرجل، إنما يفتح فرصاً أمام النساء

للعمل، ويؤدي إلى التنفيع الإيجابي لنصف المجتمع عن طريق إيجاد قنوات جديدة لهذه الطاقات الإنتاجية الكبيرة، مما يساهم في تعزيز النمو المحقق. (عبد الله، شلبي، 2021)

يشمل التمكين الاقتصادي للمرأة توفير الفرص الاقتصادية (مثل توسيع فرص التوظيف الذاتي والريادية، تشجيع العمل اللائق والمنتج، تحسين فرص الوصول للتمويل) ويعزز الوضع القانوني والحقوق (مثل تحسين حقوق المرأة في الملكية والميراث وحرية التصرف المالي)، والدمج والمشاركة في عملية صنع القرارات الاقتصادية وتطوير آليات مشاركة المرأة في هيئات صنع القرار. يساهم تمكين المرأة في الحياة الاقتصادية في بناء اقتصاديات قوية، وإقامة مجتمعات أكثر استقراراً وعدلاً، تحسين مستوى جودة حياة المرأة والرجل والأسرة والمجتمعات.

ولكي نتمكن من تحقيق التمكين الاقتصادي لابد من توافر عناصر أساسية وهي:

- 1_ التقدم والنمو الاقتصادي من خلال زيادة الدخل والعائد من العمل.
- 2_ الحصول على فرص مثل تنمية المهارات أو فرص العمل.
- 3_ الحصول على الخدمات والدعم الضروري للنهوض الاقتصادي.
- 4_ المشاركة في صنع القرار في مختلف المجالات بما في ذلك القرارات والشؤون المالية للأسرة المعيشية. (عماشة، 2009)

2.2. التمكين الإداري:

1.2.2. تمهيد:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري نتيجة للتطور الفكري الإداري الحديث وذلك بالتحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى منظمة ممكنة ليتغير النمط القيادي فيها وإدارة العمل داخلها.

فالتمكين الإداري: قيام القادة أو أصحاب صنع القرار بمنح القوة والسلطة للمرؤوسين، كذلك يعرف بأنه: فلسفة إعطاء القائد مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

التمكين الإداري هو منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤولية عن نتائجها، فإذا حدث خطأ فلا يجب أن يعاقب الفرد على ذلك بل يجب تدريبه جيداً لتلافي الخطأ في المستقبل. كما يعرف بأنه: يعمل على تعزيز الدوافع الحقيقية للإداريين والتي ظهرت بوضوح بأربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل مثل (معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير) أي أنه مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل الإداريين يدركون فعالية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين الإداريين.

وبذلك يعد مفهوم التمكين الإداري مفهوم تحفيزي يتمحور حول دافعية الفرد نحو الكفاءة والاقتداء. كذلك نستطيع القول بأنه: إعطاء الإداريين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الطرق المناسبة لأداء العمل دون التدخل من الإدارة العليا مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. لذلك يمكننا القول: أن التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بمنحهن الحرية والاستقلالية في أداء العمل، واستثمار كفاءتهن استثماراً

كاملاً، كما أنه يركز على القدرات الفعلية لهم في حل مشاكل العمل، ويتيح لهم تحمل مسؤولية أعمالهم وقراراتهم، ويقلل من اعتمادهم على المستويات الإدارية الأعلى في أداء مهامهم وأعمالهم. (العمرى، 2014)

2.2.2. أبعاد التمكين الإداري:

1_ تفويض السلطة: منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية لإنجاز مهامها الوظيفية، ويركز هذا البعد على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل، ومنح العاملين المزيد من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ وإبداء الرأي واتخاذ القرارات، ولا يمنع الإدارات العليا من متابعة إنجاز المهام وتقديم التوجيه والإرشاد والدعم بشكل يساعد على تطوير المهارات وتأدية الأدوار الإدارية بفعالية وكفاءة أكبر.

2_ تحفيز العاملين: يقوم هذا الأسلوب على توفير بيئة عمل تسهم في تمكين الإداريين من خلال مجموعة ممارسات لتحقيق المشاركة واندماج أكبر في العمل، تتمثل هذه الممارسات في: المشاركة في صنع القرار، نظام المكافآت حسب الأداء، التدريب المستمر على العمل لرفع مستوى المهارات الشخصية، تبني الأفكار الإبداعية وجعل معيار الكفاءة أساساً للتقدم الوظيفي.

3_ فرق العمل: هو أسلوب يأخذ الشكل الجماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم والعمل على وضع القرارات الاستراتيجية، ومنح الصلاحيات التي تتناسب مع المهام الموكلة للفريق، وبناء علاقات الثقة والدعم والتواصل الفعال لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة.

4_ الاتصال الفعال: تعتبر المعلومات مصدراً من مصادرة القوة، بدون المعلومات ذات الصلة والمفهومة والتي تتوافر في الوقت المناسب فإنه يصعب على الإداريين اتخاذ الإجراءات الفعالة، وعلى أن تكون الإجراءات والتعليمات واضحة، مع وجود قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين الإدارات بكافة مستوياتها وأيضاً وجود نظام المعلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار. (طيفور، 2018)

3.2.2. عوامل التمكين الإداري:

1_ العوامل التنظيمية: هي العوامل التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري. تتمثل المعوقات في قلة وضوح الرؤية، وغياب الدعم التنظيمي، غياب المناخ الملائم داخل المؤسسة لتطبيق التمكين الإداري. (عماشة، 2009)

2_ العوامل الشخصية: هي العوامل المتعلقة بالمرأة ذاتها وتؤثر في شخصيتها بحيث تكون عائقاً لتطبيق التمكين، وتتمثل المعوقات في تخوف الإداريات النسائية من تحمل المسؤولية، وعدم ثقتهم بأنفسهن من جهة قدرتهم على إكمال مهام عملهم، والخوف من الفشل في تسلم مناصب أعلى، سيادة الأنانية والفردية لدى المرأة وضعف رغبتها بالعمل الجماعي، وضعف الدافع نحو التطوير وتدني مستوى الطموح لديها. (طيفور، 2018)

3_ العوامل الإدارية: هي العوامل التي تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية بما يضعف من عملية التمكين الإداري ويتمثل في: ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة داخل

المؤسسة، مركزية الإدارة وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات، قلة البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة التمكين الإداري. (تأثر، 2016)

4_ العوامل الاجتماعية: هي عوامل ناتجة عن التنشئة التربوية والبيئة الاجتماعية والثقافية السائدة ودرجة تأثيرها على عملية التمكين الإداري وتتمثل في: العادات والتقاليد والصورة النمطية السلبية عن المرأة، نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في قطاعات معينة، انخفاض درجة الحرية الممنوحة للمرأة والتي تحد من قيامها بجميع التزاماتها الوظيفية، قلة الفرص المقدمة للمرأة مقارنة بالرجل في مجال العمل وتطوير ذاتها. (العمرى , 2014)

3.3 مفهوم القيادة:

1.3.3 تمهيد:

بأنها عملية ديناميكية يؤثر بها طرف واحد على الآخر للإسهام طوعا في تحقيق الأهداف والتطلع إلى قيم المجموعة التي تمثل جوهر القيادة لمساعدة المجموعة أو المنظمة على تحقيق التنمية والنمو المستدامين (Cole , 2013)

2.3.3 القيادة النسائية: مجموعة الخصائص التي تتمتع بها النساء مقارنة مع الرجال والتي تمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة بفاعلية وكفاءة ونجاح.

وبأنها عدد من خصائص الأنماط السلوكية المتعلقة بالمرأة مثل الإلهام والمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير المرأة، مما يجعلها قادرة على أداء المهمات القيادية بطريقة أفضل من الرجال. (البرماوي، جميلة , 2016)

3.3.3 القيادات الأكاديمية النسائية: هن من في قمة الهرم التنظيمي الإداري بالجامعات، ويتكون من عميدات الكليات، وكليات الكليات، منسقات البرامج، رئيسات الأفرع، رئيسات الأقسام بجامعات واللواتي يتولون تسيير أعمال الكليات في الجوانب الإدارية والأكاديمية واللواتي يمنحون السلطة بممارسة مهامهم بموجب قرارات التعيين من قبل الإدارة العليا. (صالح وإبراهيم , 2019)

4.3.3. تمكين الأكاديميات النسائية: هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على أساس منح المرأة الأكاديمية (ممن تتوفر فيهن الكفاءة والمعرفة والطموح) فرصة الترقى الوظيفي إلى منصب متقدم في الإدارة العليا ومنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. (العميرة، محمد حسن والسرابي , 2007)

5.3.3. العوامل الفاعلة في اختيار القيادات الأكاديمية النسائية:

من خلال التعرف على العوامل الفاعلة في اختيار القيادات النسائية نستطيع تحديد المعوقات التي تحول دون توليها المناصب الإدارية والقيادية العليا ومن أهم هذه العوامل:

- 1_ تحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء القياديات.
- 2_ التشجيع والدعم للوصول إلى المواقع القيادية.
- 3_ معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم.
- 4_ مدى رضا المرأة عن الموقع الإداري الحالي.
- 5_ السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية.

6_ مدى تكافؤ الفرص في تولي المواقع القيادية بين المرأة والرجل. (كلالدة, 2002)

الفصل الثالث / الإطار العملي

1.3. تمهيد: تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداة الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات كما يلي:

2.3. أسلوب وإجراءات الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب البحث التطبيقي: من خلال معالجة مشكلة معينة باستخدام مجموعة من الأساليب العلمية، حيث يصل إلى الحلول من خلال الأدلة التجريبية ووصف نتائج البحث، ووصف العلاقة بين متغيرات البحث من خلال قياس خصائص المتغيرات التابعة والمستقلة من أجل الوصول إلى نتائج بحثية صحيحة من خلال الإجراءات التالية:

- 1_ الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 2_ تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من الأكاديميات في الجامعات السورية الخاصة.
- 3_ إعداد أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري.
- 4_ تطبيق الاستبيان على العينة التي تم تحديدها.
- 5_ جمع البيانات الواردة وتحليلها إحصائياً.
- 6_ إيجاد صلاحية الأداة وثباتها.
- 7_ عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها والإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- 8_ تقديم النتائج والتوصيات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

1.2.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وتحليلها، وعبر عنها كمياً وذلك طريق الاستبيان المعد من قبل الباحثة لهذا الغرض.

2.2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الأكاديميات النسائية والتي تمثلت في العمداء، رؤساء الأقسام، وكلاء الخ بالكلية النظرية والعملية في الجامعات السورية الخاصة، وتم توزيع (200) استبيان وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وعليها تمت الدراسة والجدول رقم (1) يوضح توزيع المجتمع وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

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

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
العمر	أقل من 30	26	24%
	30 إلى 39	44	40.7%
	40 وما فوق	38	35.1%
الحالة الاجتماعية	متزوجة	42	38.88%
	عزباء	40	37.03%
	مطلقة أو أرملة	26	24.07%
عدد الأولاد	1 إلى 2	30	27%
	2 إلى 3	15	23%
	أكثر من 3	13	12%
	لا يوجد	40	38%
مؤهلات العلمية	إجازة جامعية	53	49%
	ماجستير	39	36%
	دكتورة	16	14%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	46	42.59%
	5 إلى 9	37	34.25%
	10 وما فوق	25	23.07%
الموقع الإداري	إدارة دنيا (إشرافية)	43	39.81%
	إدارة وسطى	45	41.66%
	إدارة عليا	20	18.51%

100%	108	المجموع الكلي	
------	-----	---------------	--

يتضح من الجدول السابق أنه بعد توزيع الاستبيانات وجمعها مرة أخرى وبعد إجراء الإحصاء على (150) تم اختيار (108) استبيان والتي تمثل 75%.

تبين من نتائج الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة ما يلي:

العمر: أن النسبة الأكبر من الأكاديميات العاملات في الجامعات تراوحت بين 40.7% من سن 30 إلى 40 تليها بنسبة 35.90% من سن 40 وما فوق والنسبة الأقل 24% لسن 30 وما دون وحسب تلك النسب نجد أن لمعايير التعيين والتوظيف ضمن الجامعات من مؤهلات علمية أو سنوات خبرة محددة تحول دون توظيف النساء من سن 30 وما دون إلى العمل ضمن الجامعة.

الحالة الاجتماعية: بينت النتائج أن نسب تأثير الحالة الاجتماعية كانت متقاربة بين الأكاديميات المتزوجات بنسبة 38.88% وغير المتزوجات بنسبة 37.03% من نتائج تلك النسب نجد أن الالتزامات الأسرية لم تمنع الأكاديميات من ممارسة وأداء متطلبات والتزامات عملهن مقارنة بالأكاديميات الغير متزوجات المتفرغات للقيام بكافة متطلبات والتزامات مواقعهن الوظيفية بعيداً عن الالتزامات الأسرية التي في بعض الأحيان تكون عائقاً في كفاءة الأداء للمرأة ضمن عملها.

عدد الأولاد: بينت النتائج بالرغم من وجود نسب متقاربة في العمل بين الأكاديميات المتزوجات والأكاديميات غير المتزوجات إلا أن نسبة الأكبر 38% لا يوجد أولاد تليها نسبة 27% من 1 إلى 2 تليها نسبة 23% من 2 إلى 3 والنسبة الصغر 13% من 3 وما فوق من تلك النسب نجد أن النساء العاملات يفضلن عدد أولاد أقل أو عدم الإنجاب وذلك بسبب تأثير هذا المتغير على موازنة المرأة بين الالتزامات الأسرية ومتطلبات عملها الوظيفي من جهة أو من جهة أخرى من ناحية الاقتصادية في محاولة لتأمين حياة مادية مستقرة مع وجود الأولاد.

المؤهلات العلمية: بينت النسب أن النسبة الأكبر 49% من الأكاديميات حاصلات على إجازة جامعية تليها درجة الماجستير بنسبة 36% والنسبة الأقل 14% لدرجة الدكتوراة نجد من النتائج أن متطلبات العمل وربما عوامل أخرى قد تحد من سعي المرأة في مجال تحصيلها العلمي.

عدد سنوات الخبرة: حصلت النسبة الأكبر 42.59% على سنوات خبرة أقل من 5 سنوات تليها بنسبة 34.25% من 5 إلى 9 سنوات والنسبة الأقل 28.07% من 10 سنوات وما فوق نجد من هذه النتائج والتي يمكن ربطها مع المتغير السابق وهو المؤهلات العلمية أن العدد الأكبر من الأكاديميات حاصلات على إجازة جامعية فقط وهذا ينعكس على عدد سنوات الخبرة التي تتمتع بها، وتليها بالدرجة الثانية الحاصلات على درجة الماجستير 36% بنسبة 34.25% بعدد سنوات الخبرة م 5 إلى 9 بالدرجة الثالثة بنسبة 16% درجة الدكتوراة مع نسبة 23.74% بعدد سنوات خبرة 10 سنوات وما فوق من خلال هذه النتائج نجد أن ضعف المرأة من خلال تحصيلها العلمي يؤثر على خبرتها ضمن مجالها الوظيفي , أو أن ضعف من قبل المرأة ذاتها في محاولة تطوير اتها وكل هذه العوامل تؤثر على خبرتها و أدائها لعملها بشكل جيد.

الموقع الإداري: بينت النتائج أن النسبة الأكبر %41.66 في الإدارة الوسطى تليها بنسبة %39.81 في الإدارة الإدارية والإشرافية والنسبة الأقل %18.51 في الإدارة العليا من خلال هذه النسب نجد أن دور الأكاديميات في المجال الوظيفي تركز في الإدارة الإدارية والإشرافية والإدارة الوسطى لربما لوجود معايير مثل المؤهلات العلمية أو سنوات الخبرة التي تعيق دون وصولها للإدارة العليا. اتفقت هذه الدراسة مع (العمرى، 2014) واختلفت مع (طيفور، 2018)

3.2.3. أداة الدراسة ومصدر جمع المعلومات

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة حول موضوع تمكين المرأة والعوامل المؤثرة به وتم بناء مقياس يحتوي على العوامل المؤثرة وهي (السياسية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية) عبر ثلاثة محاور وزعت على (29) فقرة. وأيضاً تم بناء مقياس يحتوي على أربعة أبعاد في التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) موزعة على (18) فقرة، ومقياس يحتوي على عوامل التمكين الإداري عبر أربع عوامل وهي (العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية، العوامل الإدارية، العوامل الاجتماعية) موزعة على (21) فقرة، وتم وضع سؤال عن السمات السلوكية والشخصية والمهارات الشخصية والتنظيمية والإدارية للمرأة القيادية الناجحة عبر الإجابة عليه من وجهة نظر الأكاديميات أنفسهن.

4.2.3. صلاحية أداة الدراسة وثباتها:

التحقق من صلاحية أدوات الدراسة، تم عرضها هذه الدراسة بصورتها الأولية على الدكتور المشرف وتم العمل بالملاحظات المقترحة. **ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (2) و(3) كالتالي:

جدول رقم (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ للعوامل المؤثرة في تمكين المرأة والدرجة الكلية

معامل الثبات	العامل
.762	العامل السياسي
.709	العامل الاجتماعي والثقافي
.760	العامل الاقتصادي

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أدوات الدراسة، فقد تراوحت قيم الثبات ما بين (.709) و (.762)، وبلغت قيمة معامل الثبات للعوامل ككل (.865) وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات مقبول مما يتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

جدول رقم (3) معامل ثبات الفا كرونباخ للتمكين الإداري بأبعاده ومعوقاته والدرجة الكلية

التمكين الاداري		الأبعاد	معامل الثبات
أبعاد التمكين الاداري		تفويض السلطة	.701
		تحفيز العاملين	.694
		فرق العمل	.686
		الاتصال الفعال	0.865
		الأبعاد ككل	.851
		العوامل	معامل الثبات
عوامل التمكين الإداري		عوامل تنظيمية	.777
		عوامل شخصية	.900
		عوامل إدارية	.819
		عوامل اجتماعية	.907
		العوامل ككل	.940

تم استخدام معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات أدوات الدراسة، في أبعاد التمكين الإداري تراوحت القيم بين (.668) و (.865). وبلغت قيمة معامل الثبات للأبعاد ككل (.851). أما في عوامل التمكين تراوحت قيم الثبات بين (.777) و (.907). وبلغت قيمة معامل الثبات للعوامل ككل (.940). وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات مقبول، مما يتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

3.3. خصائص أفراد العينة:

اختيرت في هذه الدراسة العينة الهادفة: للحصول على المعلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات والبيانات وتم اختيارها حسب خبرة الباحث عن الدراسة اختيرت عينة من النساء الأكاديميات العاملات في الجامعات السورية الخاصة، وتم اختيار هذه العينة لأهداف الوصول إلى نتائج تتناسب مع موضوع البحث وهو تمكين المرأة لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا في الجامعات.

4.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1.4.3. السؤال الأول: ماهي العوامل المؤثرة في تمكين المرأة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل من العوامل الثلاث (السياسية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية) من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة السياسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل السياسية	الفقرة	
كبيرة	.844	3.95	ضعف وجود معايير ضابطة ضمن التسلسل الوظيفي ونظام التعيين والتميز وعدم المساواة بين الجنسين	1	2
كبيرة	.999	3.81	ضعف مشاركة المرأة في تنمية وتطوير النساء الأخريات (من منظور الحد من منافستها لها)	2	6
كبيرة	.960	3.90	ضعف مطالبة المرأة بتحصيل حقوقها	3	3
كبيرة	.741	3.90	الرجل هو من يضع (الأسس والقوانين والأنظمة والمعايير)	4	3
كبيرة	.946	3.81	عدم اقتناع أصحاب القرار بأهمية تسلم المرأة للمناصب القيادية	5	6
كبيرة	.968	3.68	تحيز التشريعات المتعلقة بالذكور	6	7
كبيرة	1.025	3.84	تحيز ذكوري في عملية التعيين والتوظيف	7	5
كبيرة	.765	3.86	محدودية الأنظمة والتشريعات الملزمة بعملية تمكين المرأة	8	4
كبيرة	1.156	3.68	ضعف الالتزام بالتشريعات الخاصة بتكافؤ الفرص وتشاركية المرأة مع الرجل	9	7

1	10	توجد معوقات سياسية	4.04	.938	كبيرة
		المجموع ككل	3.87	.928	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات العوامل السياسية تراوحت ما بين (4.04) و (3.68) بدرجة مرتفعة, فقد كانت الفقرة رقم (10) توجد معوقات سياسية بالمرتبة الأولى أي أن هناك معوقات سياسية تحد وتعيق عملية تمكين المرأة وتنميتها ضمن المجال السياسي يليها الفقرة رقم (1) ضعف وجود معايير ضابطة ضمن التسلسل الوظيفي ونظام التعيين أي يوجد تمييز وعدم مساواة بين الجنسين من جهة التعيين والتوظيف بينما الفقرة رقم (3) و (4) وهي ضعف مطالبة المرأة بحقوقها والرجل هم من يضع الأسس القوانين والأنظمة والمعايير أي ضعف القوانين التي تساعد المرأة في المطالبة بحقوقها والفقرة رقم (8) محدودية الأنظمة والتشريعات الملزمة بتمكين المرأة والفقرة رقم (7) تحييز الذكور في عملية التعيين والتوظيف يليها الفقرة رقم (5) وهي عدم اقتناع أصحاب القرا بأهمية تسلم المرأة للمناصب القيادية وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) و (9) وهي تحيز التشريعات المتعلقة بالذكور وضعف الالتزام بالتشريعات الخاصة وتكافؤ الفرص وتشاركية المرأة مع الرجل. أي أن المرأة لا تساهم في تنمية النساء الأخريات خوفاً من وجود منافسة لها ضمن أي منصب، وعدم وجود وتحييز التشريعات للعنصر الذكوري في التعيين والتوظيف مع عدم وجود أنظمة واضحة تساهم في عملية تمكين المرأة ضمن التشريعات والقوانين لضمان حقوقها اتفقت هذه الدراسة مع (الكردي, 2014) و (البغدادي, 2020)

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاجتماعية والثقافية

الدرجة	الفقرة	العامل الاجتماعي والثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
5	1	تحد الالتزامات الأسرية للمرأة من سعيها للتقدم في عملها (لتولي مناصب قيادية أو إدارية عليا)	3.90	.801	كبيرة
4	2	ضعف اقتناع المجتمع بشراكة المرأة للرجل (وتقبل لدور المرأة القيادي)	3.97	.741	كبيرة

كبيرة	.954	3.82	تدني دافعية المرأة السورية لمنافسة الرجل عبر إدراكها بسيطرة المجتمع الذكوري	3	8
كبيرة	.765	4.00	تلزم متطلبات العمل من المرأة (السفر، العمل لأوقات متأخرة، حضور مؤتمرات خارجية)	4	4
كبيرة	.938	4.04	ضعف مقدرة المرأة على الموازنة بين متطلبات الحياة اليومية الاجتماعية وضغوط العمل	5	3
كبيرة	.741	4.09	نظرة المجتمع السلبية وضعف ثقته بمقدرة المرأة على تولي مناصب قيادية أو إدارية عليا	6	2
كبيرة	.677	4.22	تعيين المرأة في المناصب القيادية أو الإدارية العليا تبعاً للمحسوبيات الشخصية والعلاقات الاجتماعية الخاصة (الواسطة)	7	1
كبيرة	.768	3.86	نظرة المجتمع أن المهمة الأسمى للمرأة ربة منزل وأم (مهما كانت مؤهلاتها العلمية عالية)	8	6
كبيرة	1.256	3.68	الصورة النمطية للمرأة أنها عاطفية وغبر قادرة على اتخاذ القرار السليم	9	9
كبيرة	1.287	3.87	توجد معوقات اجتماعية وثقافية	10	7
كبيرة	.753	3.98	المجموع ككل		

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن درجات الفقرات تراوحت بين (4.22) و (3.68) أي بدرجة مرتفعة فجاءت الفقرة رقم (7) تعيين المرأة في المناصب القيادية أو الإدارية العليا تبعاً للمحسوبيات الشخصية والعلاقات الاجتماعية الخاصة بالمرتبطة الأولى، يليها الفقرة رقم (6) نظرة المجتمع السلبية وضعف ثقته بمقدرة المرأة على تولي المناصب القيادية أو الإدارية العليا، والفقرة رقم (5) ضعف المرأة على الموازنة بين متطلبات الحياة اليومية الاجتماعية وضغوط العمل والفقرة رقم (2) ضعف اقتناع المجتمع بشراكة المرأة للرجل وتقبل الدور القيادي للمرأة (4) تلزم طبيعة متطلبات العمل من المرأة السفر والعمل لساعات متأخرة وحضور المؤتمرات والفقرة رقم (1) تحد الالتزامات الأسرية للمرأة من سعيها للتقدم في عملها لتولي مناصب قيادية أو إدارية عليا نجد من الفقرات السابقة أن الالتزامات الأسرية والاجتماعية تؤثر على عمل المرأة والقيام بكل متطلبات موقعها الوظيفي والفقرة رقم (8) نظرة المجتمع أن المهمة الأسمى للمرأة هي ربة منزل وأم مهما كانت مؤهلاتها العلمية عالية وفقرة رقم (10) توجد معوقات اجتماعية وثقافية والفقرة (3) تدني دافعية المرأة السورية لمنافسة الرجل عبر إدراكها بسيطرة المجتمع الذكوري وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) الصورة النمطية للمرأة أنها عاطفية وغير قادرة على اتخاذ القرار السليم. أي أن هناك صورة نمطية مجتمعية للمرأة وهي ضعف المرأة مقارنة بالرجل، وحصولها على المناصب الإدارية أو القيادية العليا عبر المحسوبيات، وأن نجاحها والموقع المناسب لها هي القيام بالأعمال المنزلية وتربية الأولاد بغض النظر عن مؤهلاتها وتحصيلها العلمي وعلى الالتزامات الأسرية في بعض الأحيان أن لا تمنع المرأة من سعيها للتقدم الوظيفي، وأن المرأة السورية تحاول حتى بجهود قليلة من منافسة الرجل وإلغاء السيطرة الذكورية في المجال الوظيفي والعمل والمجتمعي على حد سواء، ومع تطورات الحياة أصبحت هناك درجة حرية ولو بشكل ضئيل للمرأة في متابعة متطلبات عملها مثل (السفر والعمل لأوقات متأخرة.... الخ) والقدرة على الموازنة بين حياتها الشخصية والاجتماعية رغم ضغوطات ومتطلبات موقعها الوظيفي .

أي أن المرأة تعاني من وضعها في قالب اجتماعي معين أو صورة نمطية ضمن ممارسات وتقاليد وعادات تحد من تمكينها وهي تحاول جاهدة كسرها والتغلب عليها.

كل تلك العوامل تعبر عن الصورة النمطية السلبية للمرأة ضمن المجتمع عموماً وفي بيئة عملها خصوصاً. اتفقت هذه الدراسة مع (الكردي، 2014) و (البغدادي، 2020) واختلفت مع (شليبي، 2021)

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العامل الاقتصادي	الفقرة	
كبيرة	.935	4.04	عدم توفر الاستقلالية المادية للمرأة	1	2

كبيرة	.935	4.04	تؤثر اجازات الأمومة سلباً على دورها الوظيفي	2	2
كبيرة	.667	4.22	تولي المرأة ذات المكانة المادية المرتفعة لمناصب أعلى من ذوات المكانة المادية المنخفضة	3	1
كبيرة	.765	4.00	نظام الأجر للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل في ذات المنصب الوظيفي	4	3
كبيرة	.878	3.86	إعطاء أولوية الإنفاق على التعليم للذكور أكثر من الإناث	5	5
كبيرة	.978	3.86	تدني الدعم المادي من المجتمع والأسرة للمرأة	6	5
كبيرة	.994	3.81	أصحاب القرار يفضلون دعم الذكور (ظناً منهم أنه المسؤول عن الوضع المادي للعائلة)	7	6
كبيرة	.741	3.90	نظام الترقيات، المكافآت، المزايا الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل	8	4
كبيرة	1.127	4.00	توجد معوقات اقتصادية	9	3
كبيرة	.713	4.09	المجموع ككل		

يتضح من الجدول رقم(6) أن المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية تراوحت بين (4.22) و (3.81) أي بدرجات مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم(3) تولي المرأة ذات المكانة المادية المرتفعة لمناصب قيادية أعلى من ذوات المكانة المادية المنخفضة تليها الفقرة (1) عدم توفر الاستقلالية المادية للمرأة والفقرة رقم (2) تؤثر اجازات الأمومة للمرأة سلباً على دورها الوظيفي ثم

الفقرة رقم (9) وهي وجود معيقات اقتصادية والفقرة رقم (4) أن نظام الأجور الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل في ذات المنصب الوظيفي والفقرة رقم (8) نظام الترقيات والمكافآت والمزايا الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل و الفقرة (6) تدني الدعم المادي من المجتمع والأسرة للمرأة والفقرة رقم (5) إعطاء أولوية الإنفاق على تعليم الذكور أكثر من الإناث وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) أصحاب القرار يفضلون دعم الذكور ظناً منهم أنه المسؤول الأول عن الوضع المادي للعائلة. ومن خلال ذلك نجد بعدم توفر الاستقلال المادي للمرأة وتبعيتها الدائمة لنظام الذكوري المسؤول عن الوضع المادي لها، وفي بعض الأحيان سيطرة المرأة ذات الدخل المادي المرتفع على المناصب القيادية بفضل وضعها المادي بالرغم من وجود ذوات المؤهلات العلمية والعملية الأفضل ولكن بمكانة مادية منخفضة ويعزى ذلك إلى قبول المرأة وحاجتها للمورد المادي وسيطرة النظرة بأن للرجل الأحقية أكثر من المرأة بالحصول على مورد مادي أكبر كونه المسؤول عن توفير متطلبات ومستلزمات أسرته. فإجازات الأمومة تؤثر بشكل سلبي على المرأة في ترقياها الوظيفي وترفعها ضمن المناصب الإدارية، وأنظمة الأجور أو الترقيات أو المزايا والمكافآت الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع الرجل فذلك ربما لعدم وجود أنظمة أو سياسات تضمن حقوق المرأة المادية في حال تكرار إجازاتها وتغييبها عن موقعها الوظيفي وتدني الدعم المادي من الأسرة والمجتمع وذلك بسبب الصورة النمطية بأن الرجل هو المسيطر على الموارد المادية وكفاءته في إدارتها أكثر من المرأة. أي أن المعوقات الاقتصادية تشكل عائقاً كبيراً في عملية تمكين المرأة والجدير بالذكر أن المعوقات الاقتصادية نالت درجة أكبر من المعوقات السياسية والاجتماعية والثقافية، نظراً لأهمية المورد الاقتصادي والدعم المادي وتأثيره بشكل فعال وإيجابي ضمن تمكين المرأة. اتفقت هذه الدراسة مع (الكردي, 2014) و (البغدادى, 2020) واختلفت مع (عماشة, 2009)

2.4.3 السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد التمكين الأربع خلال الجداول رقم (7)

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة

الرتبة	الفقرة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
		تفويض السلطة			
3	1	تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفية	3.81	.998	كبيرة

كبيرة	.843	3.95	لدي الصلاحيات في لإنجاز الخطط وبرامج العمل	2	1
كبيرة	.741	3.90	تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور عملي	3	2
كبيرة	.946	3.81	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا	4	3
كبيرة	.834	3.95	تتابعني إدارة الجامعة في أداء مهامي بشكل دوري	5	1
			تحفيز العاملين		
كبيرة	1.156	3.68	تشجعني إدارة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور الكلية	6	4
كبيرة	.978	3.86	وضوح نظام الحوافز والمكافآت ينعكس إيجاباً على زيادة فعالية عملي	7	2
كبيرة	1.156	3.84	توفر إدارة الجامعة الفرصة لدي للتطوير الذاتي	8	3
كبيرة	.901	3.55	تقدر إدارة الجامعة الجهود التي أبذلها باستمرار	9	5
كبيرة	.741	4.00	أشعر أن معيار الكفاءة أساساً لاستمراري في موقعي الوظيفي	10	1
			فرق العمل		
كبيرة	.878	3.86	تتوافر أجواء التعاون بين زميلات العمل	11	3
كبيرة	.954	3.82	أستمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل الاهتمام	12	4

1	13	أمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها	3.97	.741	كبيرة
2	14	تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها	3.90	.801	كبيرة
		التواصل الفعال			
3	15	تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالوضوح	4.04	.938	كبيرة
1	16	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب	4.22	.677	كبيرة
2	17	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع كافة الإدارات	4.09	.741	كبيرة
4	18	يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار	4.00	.765	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض السلطة ما بين (3.95) و (3.81) أي بدرجة كبيرة , فقد نالت الفقرة رقم (2) لدي الصلاحيات لإنجاز الخطط وبرامج العمل والفقرة رقم (5) تتابعني إدارة الجامعة في أداء مهامي بشكل دوري على المرتبة الأولى يليها الفقرة رقم (3) نتيج لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور عملي وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهامي والفقرة رقم (4) لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا , أما في تحفيز العاملين تراوحت درجات المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.00) و (3.55) أي بدرجة مرتفعة فقد نالت المرتبة الأولى الفقرة (10) أشعر أن معيار الكفاءة أساساً لاستمراري في موقعي الوظيفي تليها الفقرة رقم (7) وضوح نظام الحوافز والمكافآت ينعكس إيجاباً على زيادة فعالية العمل ثم الفقرة رقم (8) توفر إدارة الجامعة الفرصة لدي للتطوير الذاتي ثم الفقرة رقم (6) تشجعي إدارة الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور الكلية وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) تقدر إدارة الجامعة الجهود التي أبذلها باستمرار , أما فرق العمل فقد تراوحت درجات المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.93) و (3.82) أي بدرجة كبيرة فقد نالت المرتبة الأولى الفقرة رقم (13) أمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها يليها

الفقرة رقم (14) تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها ثم الفقرة رقم (11) تتوافر أجواء التعاون بين زميلات العمل وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) أستمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيتها كل الاهتمام) , أما التواصل الفعال فقد تراوحت درجات المتوسطات الحسابية بين (4.22) و (4.00) أي بدرجة مرتفعة فقد نالت الفقرة رقم (16) نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب و الفقرة رقم (18) يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار بالمرتبة الأولى يليها الفقرة رقم (17) توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع كافة الإدارات بالمرتبة الأخيرة .اتفقت هذه الدراسة مع (طيفور,2018)

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة على جميع الأبعاد

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

يتضح من الجدول رقم (8) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد التمكين تراوحت بين (4.09) و (3.86) أي بدرجة كبيرة، جاء التواصل الفعال في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه تحفيز العاملين بالدرجة الثانية، يليه فرق العمل بالدرجة الثالثة وفي المرتبة الأخيرة تفويض السلطة.

ترى الباحثة النتيجة في اعتقاد إدارات الجامعات بأهمية التواصل الفعال في تحسين العملية الإدارية بشكل عام فعندما توفر الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومات بشكل سريع ويميز الإجراءات والتعليمات بالوضوح فهذا يساعد على تحقيق الغرض المطلوب في التواصل على كافة المستويات الإدارية بشكل فعال لتبادل المعلومات مع كافة الإدارات مما يسهل العملية الإدارية والقيام بكافة المهام في كافة الإدارات بكفاءة عالية ويليه تحفيز العاملين عبر تقدير إدارة الجامعة للجهود المبذولة باستمرار وكفاءة الأداء ووضع نظام حوافز و المكافآت ينعكس بشكل إيجابي على زيادة فعالية العمل فهذا يخلق تشجيع للأفكار الإبداعية وسعي العاملين لتطوير الذاتي بأنفسهم، يليها فرق العمل بمنح فرق العمل الصلاحيات المناسبة للمهام الموكلة لهم من خلال ذلك تنفذ فرق العمل جميع القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك في بيئة عمل متعاونة بين زملاء العمل مع الاهتمام المستمر بوجهات نظر فرق العمل، وبالتالي من خلال تفويض السلطة عب إعطاء الحرية والصلاحيات لإنجاز برامج العمل وإبداء الرأي في أمور العمل واتخاذ القرارات مع المتابعة الدورية لأداء المهام من قبل إدارة الجامعة

اتفقت نتائج الدراسة مع (الطراونة والنهدي, 2017) واختلفت مع (البرماوي, 2016) و (طيفور و2018)

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات السورية الخاصة

الدرجة المعوقات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل	الفقرة	
			العوامل التنظيمية		
متوسطة	.645	3.04	إعتقاد إدارة الجامعة بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل	1	1
قليلة	.731	2.52	مركزية إتخاذ القرارات عند الإدارة العليا	2	3
متوسطة	.713	2.65	يحد البعد المكاني لإنعقاد المؤتمرات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها	3	2
قليلة	.865	2.25	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل (العمل الميداني، السفر)	4	4
			العوامل الشخصية		
كبيرة	1.369	3.59	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب	5	4
كبيرة	1.157	3.90	ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة	6	1
كبيرة	1.307	3.68	عدم قدرة المرأة القيادية على الموازنة بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل	7	3

كبيرة	1.091	3.86	تدني مستوى الطموح عند المرأة القيادية (عدم الاهتمام بتطوير وتنمية ذاتها)	8	2
			العوامل الإدارية		
كبيرة	.833	3.90	محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية	9	1
كبيرة	1.077	3.84	محدودية استعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	10	2
متوسطة	.593	3.29	نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل	11	3
متوسطة	1.091	2.86	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	12	4
			العوامل الاجتماعية		
كبيرة	.964	4.00	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا	13	1
كبيرة	1.09	4.00	العادات والتقاليد تحد من التمكين الإداري للمرأة القيادية	14	1
كبيرة	.966	3.90	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة مقارنة مع الرجل	15	3
كبيرة	.987	3.95	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعد على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية	16	2
كبيرة	1.160	3.81	عدم تقبل أهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور الاجتماعات والمؤتمرات	17	4

5	18	اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أعلى من المرأة	3.72	1.060	كبيرة
6	19	نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة من جوانب معينة (التدريس مثلاً)	3.70	.978	كبيرة
1	20	عدم تقبل الرجل أن تكون مرؤوسته امرأة	4.00	1.090	كبيرة
1	21	المرأة لا تمكن المرأة	4.00	.965	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية لفقرات عوامل التمكين الإداري وهي كالتالي:

العوامل التنظيمية: تراوحت درجة العوامل التنظيمية بين (3.04) و (2.25) أي بدرجات بين المتوسطة والمنخفضة، جاء بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) اعتقاد إدارة الجامعة بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل، ثم يليها الفقرة رقم (3) يحد البعد المكاني لإنعقاد المؤتمرات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها ثم الفقرة رقم (2) مركزية اتخاذ القرارات عند الإدارة العليا وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل العمل الميداني، السفر.

العوامل الشخصية: تراوحت درجة العوامل بين (3.90) و (3.59) أي بدرجة كبيرة، جاء بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (6) ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في إتخاذ القرارات السليمة، يليها الفقرة رقم (8) تدني مستوى الطموح عند المرأة القيادية وعدم الاهتمام بتطوير وتنمية ذاتها، ثم الفقرة رقم (7) عدم قدرة المرأة القيادية على الموازنة بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة الى عدم تقلد تلك المناصب.

العوامل الإدارية: تراوحت درجة المعوقات الإدارية بين (3.90) و (2.86) أي بدرجات بين كبيرة ومتوسطة، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية، يليها الفقرة رقم (10) محدودية إستعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات، ثم الفقرة رقم (11) نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية.

العوامل الاجتماعية: تراوحت درجة العوامل الاجتماعية بين (4.00) و (3.70) أي بدرجة كبيرة وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرات التالية: الفقرة (13) تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا والفقرة رقم (14) العادات والتقاليد تحد من التمكين الإداري للمرأة القيادية والفقرة رقم (20) عدم تقبل الرجل أن تكون مرؤوسته امرأة والفقرة رقم (21) المرأة لا

تمكن المرأة , يليها الفقرة رقم (16) درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعد على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية , ثم الفقرة رقم (15) قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة مقارنة مع الرجل ثم الفقرة رقم (17) عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور الاجتماعات و المؤتمرات , والفقرة رقم (18) إقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أعلى من المرأة و' وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (19) نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة من جوانب معينة كالتدريس مثلاً .

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لعوامل التمكين الإداري للأكاديميات النسائية في الجامعات الخاصة

الرتبة	الرقم	العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	العوامل التنظيمية	3.76	1.15	كبيرة
3	2	العوامل الشخصية	3.47	.595	كبيرة
4	3	العوامل الإدارية	2.61	.471	متوسطة
1	4	العوامل الاجتماعية	3.87	.856	كبيرة
		العوامل ككل	3.43	.671	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الأوساط الحسابية على جميع عوامل التمكين الإداري تراوحت بين (3.76) و (2.61) أي ما بين درجة كبيرة إلى درجة متوسطة فقد جاءت العوامل الاجتماعية في المرتبة الأولى يليها العوامل التنظيمية ثم العوامل الشخصية وبالمرتبة الأخيرة العوامل الإدارية.

تري الباحثة أن العوامل الاجتماعية من عادات وتقاليده وتقييد حرية المرأة خاصة في جوانب العمل وعدم ثقة المجتمع بقدرتها على اتخاذ القرار بشكل ناضج وعقلاني كلها عوائق تحد من عملية تمكين المرأة إدارياً وتوليها للمناصب الإدارية والقيادية العليا جداً فالمرأة لا تساعد في تنمية وتمكين النساء الأخريات وعدم تقبل الرجل أن تكون المرأة في منصب وظيفي أعلى وضعف دعم المجتمع في تطوير المرأة أما العوامل التنظيمية ذلك لأن مركزية القرارات التي تصدرها الإدارة العليا وعدم مشاركتها مع الإدارات النسائية اعتقاداً منها بضعفها وعدم مقدرتها على اتخاذ القرار وتحمل ضغوط العمل وبشكل أيضاً البعد المكاني وصعوبة متطلبات العمل من المرأة عائقاً في أداءها الوظيفي بشكل جيد.

نجد من خلال الدرجات الكبيرة أن العوامل الشخصية هي من أكثر العوامل تأثيراً في عملية التمكين الإداري للأكاديميات بضعف ثقته وقدرتها على اتخاذ القرارات السليمة، وعدم قدرتها على القيام بعملها بكفاءة عالية من خلال الموازنة بين أدائها بالعمل ومتطلبات وواجباتها المنزلية والاهتمام بتطوير وتنمية ذاتها كل تلك العوامل تؤهلها من توليها للمناصب الإدارية والقيادية العليا

العوامل الإدارية نجد من خلال الدرجات المتوسطة وجود معوقات إدارية بشكل عام وذلك بعدم الاهتمام ببرامج التدريبية للأكاديميات النسائية، وعدم توفر بيئة عمل مناسبة مع نقص الإمكانيات اللازمة لإنجاز أعمالهم الإدارية كل ذلك أثر على عدم تقبل الإداريات من تولي المزيد من المهام

والمسؤوليات مما يعيق عملية سير العمل الإداري بشكل جيد، نتائج دراسة التمكين الإداري اتفقت مع دراسة (عماشة, 2009) و(كاظم, 2016) واختلفت مع (عون واليامي, 2016) ودراسة (الطراونة والنهدي, 2017).

3.4.3. السؤال رقم 3: ما هي العوامل المؤثرة على تمكين المرأة على مستوى التمكين الإداري بالجامعات السورية الخاصة؟

جدول رقم (11) نتائج اختبار أثر العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية على التمكين الإداري

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.271	.250	.42698
a. Predictors: (Constant), العوامل الاقتصادية, العوامل السياسية, العوامل الاجتماعية والثقافية				
b. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.042	3	2.347	12.875	.000 ^b
	Residual	18.960	104	.182		

	Total	26.002	107			
a. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري						
b. Predictors: (Constant) العوامل الاجتماعية و الثقافية, العوامل السياسية, العوامل الاقتصادية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.347	.232		5.801	.000
	العوامل السياسية	-.054	.085	-.062	-.633	.528
	العوامل الاقتصادية	.675	.111	.645	6.060	.000
	العوامل الاجتماعية و الثقافية	-.201	.092	-.247	-2.183	.031
a. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري						

يتضح من خلال نتائج: عدم وجود أثر معنوي للعوامل السياسية عند مستوى ($0.05 > 0.528$)

وجود أثر معنوي للعوامل الاجتماعية والثقافية عند مستوى ($0.05 < 0.31$)

وجود أثر معنوي للعوامل الاقتصادية عند مستوى ($0.05 < 0.00$)

أي عدم تأثر عملية التمكين الإداري بالعوامل السياسية كتحيز التشريعات والأنظمة والقوانين للذكور وضعف التشريعات الملزمة بعملية تمكين المرأة , ولكن بالمقابل تأثرها بالعوامل الاجتماعية من خلال العادات والتقاليد والصورة النمطية عن المرأة كمهمتها الأساسية هي الالتزامات الأسرية وعدم تقبل المجتمع لفكرة عملها ومتطلبات اللازمة لأدائها, وأن العامل المؤثر الأكبر والأكثر أهمية هو العامل الاقتصادي فامتلاكها للموارد الاقتصادي والدعم المادي يعزز قدرتها على النجاح وصنع القرارات واتخاذ الإجراءات التي تمكنها من زيادة كفاءتها وفعاليتها في أداء مهامها الإدارية ومتابعة تطوير ذاتها للوصول إلى مناصب إدارية وقيادية عليا. ويلاحظ من خلال النتائج: أن جميع العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لها تأثير إيجابي في عملية التمكين الإداري في حال تم تمكين المرأة بشكل فعال. اتفقت الدراسة مع (بغدادى, 2020) واختلفت (عماشة, 2009).

ترى الباحثة تعتبر العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية عوامل من البيئة الخارجية للأكاديميات حتى لو اختلفت درجة تأثيرها يجب علينا أخذها بعين الاعتبار ضمن عملية التمكين الإداري للأكاديميات، لأنه من خلالها يمكننا تقييم المتغيرات الإيجابية واستغلالها في رفع درجة التمكين الإداري، وتقييم متغيراتها السلبية التي تقف عائقاً في تمكين الأكاديميات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لهن التي تساعد في زيادة درجة تمكين وتنمية الأكاديميات.

جدول رقم (12): أثر العوامل التنظيمية، الشخصية، الإدارية، الاجتماعية على التمكين الإداري في الجامعات السورية الخاصة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.372 ^a	.138	.105	.46640
a. Predictors: (Constant), العوامل الاجتماعية, العوامل الادارية, العوامل الشخصية, العوامل التنظيمية				
b. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.596	4	.899	4.133	.004 ^b
	Residual	22.406	103	.218		
	Total	26.002	107			
a. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري						
b. Predictors: (Constant), العوامل الاجتماعية, العوامل الادارية, العوامل الشخصية, العوامل التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.145	.156		13.764	.000
	العوامل التنظيمية	-.267	.117	-.411	-2.275	.025
	العوامل الشخصية	.073	.059	.173	1.252	.213
	العوامل الادارية	-.030	.077	-.050	-.390	.697
	العوامل الاجتماعية	.347	.092	.525	3.794	.000
a. Dependent Variable: أبعاد التمكين الإداري						

يتضح من خلال النتائج: وجود أثر معنوي للعوامل التنظيمية عند مستوى ($0.025 < 0.05$).

وجود أثر معنوي للعوامل الاجتماعية عند مستوى ($0.000 < 0.05$).

عدم وجود أثر معنوي للعوامل الشخصية عند مستوى ($0.213 < 0.05$).

عدم وجود أثر معنوي للعوامل الإدارية عند مستوى ($0.697 > 0.05$).

أي وجود تأثير للعوامل التنظيمية على عملية التمكين الإداري فضعف ثقة إدارة الجامعة بقدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل ومركزية اتخاذ القرارات عند الإدارة العليا وأيضاً البعد المكاني لانعقاد المؤتمرات والعمل الميداني أو السفر وصعوبة مشاركة المرأة فيه يشكل معوقاً أمام عملية تمكينها إدارياً لتولي مناصب قيادية , وتؤثر أيضاً العوامل الاجتماعية على عملية تمكين المرأة بوجود العادات

والتقاليد وتدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادية ودرجة الحرية الممنوحة لها للقيام بالتزاماتها الوظيفية و تقييدها بجوانب عمل كالتدريس مثلاً، وعدم تقبل الرجل أن تكون مرؤوسته امرأة

من منطلق النظرة الذكورية أن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أعلى من المرأة كل تلك العوامل تؤثر على عملية التمكين الإداري للأكاديميات النسائية. ترى الباحثة يتأثر تمكين الأكاديميات النسائية في الجامعات الخاصة ببعض الممارسات من قبل ادارة الجامعة كضعف الثقة بقدراتهن على القيادة ومركزية اتخاذ القرار ومتطلبات أداء عملهن ويتأثر تمكينهن أيضاً كنظرة المجتمع لعمل المرأة وضعف درجة الحرية الممنوحة لإبداء الرأي والقيام بالتزاماتها الوظيفية حسب متطلبات والمسؤوليات الواقعة عل عاتقها في موقعها الوظيفي.

أما العوامل الشخصية فضعف ثقة المرأة على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة وعدم قدرتها على الموازنة بين متطلبات العمل وواجبات المنزل وتدني مستوى الطموح عند المرأة وعدم اهتمامها بتطوير وتنمية ذاتها، أما العوامل الإدارية من عدم توفر بيئة عمل مناسبة لإتمام المهام الإدارية ونقص التجهيزات والامكانيات اللازمة ومحدودية البرامج التدريبية واستعداد الموظفين لتولي المزيد من مهام والمسؤوليات لا نجد لها تأثيراً على عملية التمكين الإداري. اتفقت هذه الدراسة مع (العمرى, 2014) و(الشرع, 2019) واختلفت مع (طيفور, 2018) و (ألم أحمد , 2019).

ترى الباحثة أن العوامل التنظيمية والاجتماعية والإدارية والشخصية ماهي إلا عوامل تعبر عن البيئة الداخلية للأكاديميات النسائية حتى لو اختلفت درجات تأثيرها على عملية التمكين الإداري.

فكانت للعوامل الاجتماعية والتنظيمية تأثير لذلك فعلى المساعدة من خلال التنشئة الاجتماعية من إلغاء النظرة التقليدية و الممارسات المجتمعية التي تحول بين الأكاديمية وبيت تقدمها الوظيفي بعدم ربط الكفاءة والالتزام والدافعية بالرجل، والتشكيك في كفاءة القلة من الأكاديميات فهذا يعيق عملية التمازج الفكري والتوافق الثقافي ضمن العمل , ومع تحقيق الاستقرار الاجتماعي يمكننا القول أننا نستطيع التأثير بشكل إيجابي وفعال على مستوى الأداء و إعطاء الحرية و اتخاذ القرار للأكاديميات النسائية وزيادة الصلاحيات والتي تزيد من قدرتهن على أداء مهامهم بشكل جيد وخاصة في المناصب الإدارية والقيادية العليا، ودعم التشاركية بين في الرأي و اتخاذ القرار , والابتعاد عن المركزية من قبل الرجل التي تقييد أداء الأكاديميات لعملهن بالصورة المطلوبة.

وحتى لو لم نجد تأثيراً للعوامل الإدارية والشخصية على التمكين الإداري للأكاديميات النسائية فهذا لا يمنع من القول إنها عوامل تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال منح الصلاحيات الكافية وتوفير المعلومات الضرورية، ودعم التطوير الذاتي للأكاديميات النسائية فذلك ينعكس على العوامل الشخصية عبر زيادة ثقتهن بأنفسهن، واستعدادهن لتحمل المزيد من المهام والمسؤوليات، وإيجاد التوازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، ما يزيد من فعالية وكفاءة ممارستهن لأدوارهم الوظيفية ضمن الجامعة.

4.4.3. السؤال الرابع: ما السمات والمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة للوصول إلى المناصب القيادية؟

لإجابة على هذا التساؤل طرح سؤال على عدة خيارات ضمن الاستبيان كالتالي:

برأيك ماهي السمات والمهارات التي يجب أن تتمتع بها المرأة لتغدو قيادية إدارية ناجحة ضمن الموقع الوظيفي لها؟

- 1_ السمات الشخصية: ثقة بالنفس /كاريزما / الشكل الخارجي /التواضع/ فضول للمعرفة والتعلم./
- 2_ السمات السلوكية: عقلية منفتحة / رؤية مستقبلية/ التأقلم مع التغييرات والتطورات ./
- 3_ المهارات الشخصية: مرونة في التعامل / تواصل فعال / بناء علاقة ثقة مع الآخرين / العمل بروح الفريق.
- 4_ المهارات التنظيمية والإدارية: اتخاذ القرارات / إدارة التغيير والتنوع ضمن بيئة العمل / حل الصراعات / إدارة الوقت بفاعلية./
- 5_ غير ذلك يرجى ذكره .

وبناءً على الإجابات عن السؤال يمكن تلخيص الإجابات على النحو التالي:

1_ بنسبة متوسطة: على القيادية أن يكون لديها القدرة على العمل بروح الفريق، إدارة الوقت بفاعلية، إنجاز المهام المطلوبة منها، ولديها القدرة على التأقلم ضمن بيئة العمل، مع ذكر وجود التوازن بين متطلبات ومسؤوليات موقعها القيادي والتزاماتها الأسرية والاجتماعية.

2_ جاءت بنسبة كبيرة: عن تمتع القيادية بالمهارات الشخصية والتنظيمية والإدارية، يكون لديها المقدرة في التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية ضمن بيئة عملها، ووضع حلول واستراتيجيات في حال حل المشاكل التي تواجهها أو إدارة الصراعات ضمن فرق العمل، وأن تكون قادرة على اتخاذ القرارات ومهارة التواصل الفعال والإيجابي بين المرؤوسين لديها من جهة وأصحاب القرار من جهة أخرى.

3_ وهناك نسبة ركزت على مقدرة القيادية في التعامل والتفاعل المؤثر مع العاملين ضمن إدارتها ومع رؤسائها من أصحاب القرار، ومقدرتها على خلق روح التعاون ضمن فرق العمل مما يساعد على تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين لديها، وعلى القيادية الناجحة التمتع بمستوى طموح عالي وتطوير ذاتي ضمن التعمق بالعلوم المعرفية والتخصص العلمي وبالتالي تستطيع تطوير ذاتها وتنمية مهاراتها عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهي على رأس عملها. افقت هذه الدراسة مع (كلالدة, 2002) و (Cole, 2013) و (صالح، أحمد وإبراهيم, 2019) واختلفت مع (البغدادي, 2020).

ترى الباحثة أن القيادة الحقيقية ليست مسألة وظيفة أو منصب معين، في الواقع الوصول للمنصب ما هي إلا الخطوة الأولى فقط ضمن عدة خطوات التي تحققها كل إدارية ناجحة ولكي تكوني أكثر من مجرد رئيس يتبعه الآخرون يجب أن تتقني القدرة على الاستثمار في الأفراد وإلهامهم.

فهذا ينعكس إيجاباً على نمو دورك بشكل أكبر من خلال تحقيق النتائج والوصول للأهداف وتأسيس فريق منتج وأيضاً تحتاج لأن تساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم ليصبحوا قادة من خلالها وتمتعها

بالمهارة والتفاني يمكنها من أن تصل إلى قمة القيادة حيث ستتيح لك الخبرة وتوسيع مدار تأثيرك ليتجاوز التفاعل الفوري والزمن من أجل صالح الآخرين.

النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما هي العوامل المؤثرة في تمكين المرأة:

العامل السياسي: ضعف وجود معايير ضابطة للتعيين أو التوظيف وأن الرجل هو من يضع الأسس والقوانين والتعليمات والمعايير وبالتالي وجود تحيز للعنصر الذكوري من قبل أصحاب القرار.

العامل الثقافي والاجتماعي: أجمع أغلبية أفراد العينة أن المسؤوليات والالتزامات الأسرية من المعوقات التي تحول دون تطور المرأة وترقيتها ضمن منصبها الوظيفي ووجد أن المرأة العازبة (مطلقة ، أرملة) لديها فرص أكبر من المرأة المتزوجة للتدرج وظيفيا نظرا لتفرغها و عدم التزامها بالمسؤوليات الأسرية و أن هناك تحيز من قبل المجتمع للرجل و عدم إيمانه و ضعف ثقته بمقدرة المرأة وكفاءتها و من جهة أخرى وجد أن المرأة هي من أهم المعوقات أمام تمكين النساء الأخريات و ذلك من منظور منافس لها على المناصب الوظيفية وأن هناك تحيزا ثقافيا (العادات و التقاليد و الأعراف) ضد المرأة و نظرة سلبية لموضوع عمل المرأة و التزامها بالمنزل ، ووجود صورة نمطية عن المرأة بأنها عاطفية و أنها غير قادرة على اتخاذ القرارات السليمة .

العامل الاقتصادي: إن عدم توفر الاستقلالية المادية هو من أهم العوامل المؤثرة في تمكين المرأة ذلك لأن المرأة غير المستقرة ماديا لن يكون لها الحرية في رفع مهاراتها وكفاءتها بل ستؤدي إلى ضعف أدائها في العمل وعدم مقدرتها على إدارة الوقت بفعالية وكل ذلك يحول دون تدرجها الوظيفي للترقية، ضعف الدعم المادي من قبل المجتمع والأسرة وسيطرة العنصر الذكوري على الموارد الاقتصادية والتحيز للرجل في الأجر والمزايا والمكافآت كلها عوامل تعيق من تمكين المرأة اقتصاديا.

السؤال الثاني: مستوى التمكين الإداري من خلال أبعاده:

تفويض السلطة:

عدم منح الحرية في إنجاز المهام الوظيفية والخطط والبرامج العملية وإبداء الرأي يؤثر على اتخاذ المرأة للقرار السليم ومتابعة أدائها الوظيفي بشكل جيد.

تحفيز العاملين:

غياب عملية تشجيع العاملين وتبني الأفكار الإبداعية يكون عائقاً في تطوير وتنمية وزيادة كفاءة وفعالية المرأة وهذا يؤثر سلباً على تطورها وترقيتها ضمن منصبها الإداري.

فرق العمل:

عدم توافر أجواء التعاون بين الأكاديميات والاهتمام والتواصل معهم بشكل فعال يخلق بيئة عمل غير مناسبة لأداء المهام وتحقيق الأهداف.

التواصل الفعال:

رغم توافر نظام الوصول للمعلومات والتعليمات بشكل جيد فإنه يوجد ضعف في وضوح الإجراءات والتعليمات وعملية تواصل الإدارات بكافة مستوياتها يؤثر على الأداء والمهام وعدم القيام بها بالشكل المطلوب.

عوامل التمكين الإداري:

العوامل التنظيمية:

يشكل البعد المكاني ومتطلبات العمل مثل السفر والعمل لأوقات متأخرة، ومركزية اتخاذ القرار وضعف ثقة أصحاب القرار بقدرة المرأة وكفاءتها عائقاً في أداء الأكاديميات لمهامهم بشكل صحيح والكفاءة المطلوبة.

العوامل الشخصية:

تؤثر الالتزامات الأسرية والموازنة بينها وبين متطلبات العمل بضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات السليمة وفشلها في تسلم منصب إداري أعلى وبالتالي تدني مستوى طموحها واهتمامها بتنمية وتطوير ذاتها.

العوامل الإدارية:

مع عدم توافر البيئة المناسبة لإتمام المهام الإدارية ونقص التجهيزات ومحدودية البرامج التدريبية للمرأة، كل ذلك يشكل رفضاً عند الأكاديميات من تولي المزيد من المهام والمسؤوليات.

العوامل الاجتماعية:

مع عدم تقبل الرجل أن تكون مرؤسته امرأة والتحيز من قبل المجتمع للرجل ومع تأثير العادات والتقاليد التي تقيد حرية المرأة والتزامها بأداء متطلبات عملها ومتابعة تطورات فيه، تصبح المرأة لا تمكن المرأة أي بمعنى أن المرأة ذاتها تضعف ثقته بنفسها ويتدنى مستوى طموحها بتنمية وتطوير نفسها.

السؤال الثالث: ما أثر العوامل المؤثرة في على التمكين الإداري:

كانت النتائج عدم وجود تأثير للعوامل السياسية والعوامل الإدارية والشخصية على التمكين الإداري مع وجود تأثير للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعوامل التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على تمكينها إدارياً والحد من المعوقات التي تمنعها من الترقى الوظيفي وتوليها مناصب إدارية وقيادية أعلى.

السؤال الرابع: ما هي المهارات والسمات التي يجب أن تتمتع بها المرأة القيادية الناجحة:

أجمع الأغلبية أن المرأة القيادية يجب أن تتمتع بالسمات الشخصية والسلوكية بالإضافة للمهارات الشخصية والتنظيمية والإدارية معا فذلك سينعكس على مستوى إدارتها لمنصبها القيادي بأداء وكفاءة عالية تساعد على تحقيق والوصول لأهدافها.

التوصيات:

- 1- إتاحة الفرصة كاملة لتمكين المرأة سياسيا.
- 2- الحرص على وجود قوانين وتشريعات تمكن المرأة من الحصول على حقوقها.
- 3- إيجاد هيئات التي تمكن المرأة من الحصول على حقوقها السياسية.
- 4- تغيير النظرة السلبية للمرأة في الأسرة.
- 5- زيادة الفرص التعليمية للمرأة.
- 6- الاهتمام بالوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة التنموي.
- 7- تمكين المرأة من الحصول على حقوقها الاقتصادية.
- 8- ضمان الاستقلال المادي للمرأة.
- 9- وضع قوانين وأنظمة تضمن التكافؤ بين المورد المادي للمرأة مقارنة مع المورد المادي للرجل.

التوصيات على صعيد التمكين الإداري:

- 1- ضرورة تبني إدارة الجامعات خطة فعالة لتمكين الأكاديميات النسائية، من خلال منحهن الصلاحيات وإشراكهن باتخاذ القرارات.
- 2- ضرورة إنشاء مراكز تدريبية لتقديم الدورات للأكاديميات النسائية ولموظفات الجامعة من أجل تمكينهن إداريا وتنميتهن ورفع من مستوى قدراتهن.
- 3- توعية المجتمع عن أهمية تمكين المرأة وأنها قادرة على القيادة في جميع المواقع والمناصب الوظيفية وليس اقتصارا على عمل معين (التدريس فقط).
- 4- ضرورة إجراء دراسات أخرى عن مفهوم التمكين الإداري وربطه بمفاهيم أخرى مثل التمكين النفسي والتنمية الإدارية وإدارة التنوع والتغيير.
- 5- يوصي الباحث بإجراء بحوث أخرى تربط بين التمكين الاقتصادي للمرأة وعملية التمكين الإداري.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ألهم أحمد، هبة الله. (2019). "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم". كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.
- البرماوي، جميلة. (2016). "درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- البغادي، سمير محمد، تمارا. (2020). "تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجلس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية المعوقات والحلول". كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بلول، صابر. (2009). "التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: 2(25): 657.
- الشرع، مريم. (2019). "تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية المقومات والتحديات، دراسة ميدانية". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية: 19(2): 27-46.
- صالح، أحمد وإبراهيم، إبراهيم (2019). " القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة. (2017) "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية لدى مديرات ومدارس منطقة خميس مشيط في السعودية". مجلة الحسين بن طلال: 3(1): 35-56.
- طيفور، هيفاء. (2006). "تصورات القادة التربويين لتنمية الأدوار القيادية للمرأة الأردنية في وزارة التعليم العالي"، أطروحة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- طيفور، هيفاء. (2018). "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية: 2(8): 103-122.
- عبد الله، شلبي ذكي، نمر. (2021). "التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي". مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: 1(53): 377-408.
- العطوي، رويدا محمد ومرعي. (2018). "أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030". المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال: 4(2): 125-151.
- عماشة، إحسان محمد، هنيذة. (2002). "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية". كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

- العميرة، محمد حسن والسراي. (2007). "درجة موافقة طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعات الخاصة بالأردن على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة للمناصب القيادية". مجلة العلوم الاجتماعية: 35(1): 15-35.
- العمري، وفاء. (2014). "ألية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عون، وفاء اليامي، هادية. (2016). "درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري". مجلة التربية الحديثة: 8(29): 325-392.
- كاظم، ثائر. (2016). "معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي، دراسة ميدانية في جامعة بابل". مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية: 24(2): 90-120.
- الكردي، فهمي محمود. (2014). "واقع تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية): 36 (2): 93-111.
- كلادة، ظاهر. (2002). "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية". دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Arenfeldt, P. & Al-Hassan, N. (2012). "Mapping Arab Women's Movements: A Century of Transformations from Within". Cairo.
- Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R. & Topalova, P. (2009). "Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?". (Quarterly Journal of Economics): 124(4): 1497-1540.
- Bertrand, M., Goldin, C. and Katz, L. (2010). "Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors". (American Economic Journal Applied Economics): 2(3): 228-255.

- Cole, G. (2013). "Personnel and Human Resource Management". Southwestern Cengage learning". Natorp Boulevard Mason. OH 45040. United States.
- Davidian, R. & Cramer, C. (2000). "Gender differences in leadership in the health professions". Health Care Manga (Frederick). (Bethel College, Mishawaka, Indiana, USA): 18(3):18-24.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). "Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver". McKinsey & Company. Paris. France.
- Kass, R., Souba, W. & Thorndyke, L. (2006). "Challenges confronting female surgical leaders, overcoming the barberries". (Journal of Surgical Research) :132(2): 179-187.
- Maxwell, G. & Ogden, S. (2006). "Career development of female managers in retailing Inhibitors and enablers". (Journal of Retailing and Consumer Services): 13(2): 111– 120.
- Maxwell, Johnc. (2011). "The five levels of leadership". Arrangement with center street. New York. USA.

الملاحق:

أسئلة الاستبيان:

القسم الأول: الأسئلة الديموغرافية:

السن:

- ☐ أقل من 30
- ☐ 30 إلى 39
- ☐ 40 وما فوق

الحالة الاجتماعية:

- ☐ متزوجة
- ☐ عزباء
- ☐ مطلقة أو أرملة

عدد الأولاد:

- ☐ 1 إلى 2
- ☐ 2 إلى 3
- ☐ أكثر من 3

○ لا يوجد

المؤهلات العلمية:

○ إجازة جامعية

○ ماجستير

○ دكتوراة

عدد سنوات الخبرة:

○ أقل من 5

○ 5 إلى 9

○ 10 وما فوق

الموقع الإداري:

○ إدارة دنيا (إشرافية)

○ إدارة وسطى

○ إدارة عليا

القسم الثاني:

أسئلة العوامل المؤثرة في تمكين المرأة:

العوامل السياسية:

1- ضعف وجود معايير ضابطة ضمن التسلسل الوظيفي ونظام التعيين (التمييز وعدم المساواة بين الجنسين).

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

2- ضعف مشاركة المرأة في تنمية وتطوير النساء الأخريات من منظور الحد من منافستها لها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

3- ضعف مطالبة المرأة بتحصيل حقوقها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

4- الرجل هو من يضع الأسس والقوانين والأنظمة والمعايير.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

5- عدم اقتناع أصحاب القرار بأهمية تسلم المرأة للمناصب العليا.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

6- تحيز التشريعات المتعلقة بالذكور.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

7- تحيز ذكوري في عملية التعيين والتوظيف.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

8- محدودية الأنظمة والتشريعات الملزمة بعملية تمكين المرأة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

9- ضعف الالتزام بالتشريعات الخاصة بتكافؤ الفرص وتشاركية المرأة مع الرجل.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

10- يوجد معوقات سياسية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

العوامل الاجتماعية والثقافية:

11- تحد الالتزامات الأسرية للمرأة من سعيها للتقدم في عملها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

12- ضعف اقتناع المجتمع بشراكة المرأة للرجل وتقبل دور المرأة القيادي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

13- تدني دافعية المرأة السورية لمنافسة الرجل عبر إدراكها بسيطرة المجتمع الذكوري.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

14-تلززم طبيعة متطلبات العمل من المرأة (السفر-العمل لأوقات متأخرة – حضور المؤتمرات).

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

15-ضعف مقدرة المرأة على الموازنة بين متطلبات الحياة اليومية الاجتماعية وضغوط العمل.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

16-نظرة المجتمع السلبية وضعف ثقته بمقدرة المرأة على تولي المناصب القيادية أو الإدارية العليا.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

17-تعيين المرأة في المناصب القيادية أو الإدارية تبعاً للمحسوبات الشخصية والعلاقات الاجتماعية الخاصة (الواسطة).

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

18-نظرة المجتمع أن المهمة الأسمى للمرأة ربة منزل وأم مهما كانت مؤهلاتها العلمية عالية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

19-الصورة النمطية للمرأة أنها عاطفية وغير قادرة على اتخاذ القرار السليم.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

20-يوجد معوقات اجتماعية وثقافية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

العوامل الاقتصادية:

21- عدم توفر الاستقلالية المادية للمرأة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

22- تؤثر إجازات الأمومة للمرأة على المرأة سلباً على دورها الوظيفي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

23- تولي المرأة ذات المكانة المادية المرتفعة للمناصب أعلى من ذوات المكانة المادية المنخفضة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

24- نظام الأجور الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل في ذات المنصب الوظيفي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

25- إعطاء أولوية الإنفاق على التعليم للذكور أكثر من الاناث.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

26- تدني الدعم المادي من المجتمع والأسرة للمرأة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

27- أصحاب القرار يفضلون دعم الذكور ظنا منهم أن الرجل المسؤول الأول عن الوضع المادي للعائلة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

28- نظام الترقيات، المكافآت والمزايا الممنوحة للمرأة غير متكافئة مع تلك الممنوحة للرجل.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

29- توجد معوقات اقتصادية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

القسم الثالث:

التمكين الإداري:

تفويض السلطة:

1- تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهماتي الوظيفية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

2- لدي الصلاحيات لإنجاز الخطط وبرامج العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

3- تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور عملي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

4- لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

5- تتابعني إدارة الجامعة في أداء مهماتي بشكل دوري

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

تحفيز العاملين:

6- تشجعني إدارة الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور الكلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

7- وضوح نظام الحوافز والمكافآت ينعكس إيجاباً على زيادة فعالية عملي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

8- توفر إدارة الجامعة الفرصة لدي للتطوير الذاتي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

9- تقدر إدارة الجامعة الجهود التي أبذلها باستمرار

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

10- أشعر أن معيار الكفاءة أساسا لإستمراري في موقعي الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

فرق العمل:

11- تتوافر أجواء التعاون بين زميلات العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

12- أستمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأعطيها كل الاهتمام

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

13- أمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

14- تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

التواصل الفعال:

15- تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بالوضوح

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

16- نظام الإتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

17- توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع كافة الإدارات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

18- يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

عوامل التمكين الإداري:

العوامل التنظيمية:

19- إعتقاد إدارة الجامعة بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

20- مركزية إتخاذ القرارات عند الإدارة العليا

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

21- يحد البعد المكاني لإنعقاد المؤتمرات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

22- تشكل صعوبة العمل معوقا أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل (العمل الميداني، السفر)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

العوامل الشخصية:

23- يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

24- ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في إتخاذ القرارات السليمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

25- عدم قدرة المرأة القيادية على الموازنة بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

26- تدني مستوى الطموح عند المرأة القيادية (عدم الاهتمام بتطوير وتنمية ذاتها)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

العوامل الإدارية:

27- محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة القيادية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

28- محدودية إستعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

29- نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

30- عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

العوامل الاجتماعية:

31- تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

32- العادات والتقاليد تحد من التمكين الإداري للمرأة القيادية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

33- قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة مقارنة مع الرجل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

34- درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعد على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

35- عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور الاجتماعات والمؤتمرات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

36- إقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أعلى من المرأة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

37- نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة من جوانب معينة (التدريس مثلا)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

38- عدم تقبل الرجل أن تكون مرؤسته امرأة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

39- المرأة لا تمكن المرأة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

40- برأيك ماهي السمات والمهارات التي يجب أن تتمتع بها المرأة لتغدو قيادية إدارية ناجحة ضمن الموقع الوظيفي لها

1- سمات شخصية: ثقة بالنفس / كاريزما / تواضع / فضول للمعرفة والتعلم /

2- سمات سلوكية: عقلية منفتحة / رؤية مستقبلية / التأقلم مع التغييرات والتطورات /

- 3- مهارات شخصية: مرونة في التعامل / تواصل فعال / بناء علاقة ثقة مع الآخرين /
- 4- مهارات تنظيمية وإدارية: اتخاذ القرارات / إدارة التغيير والتنوع ضمن بيئة العمل / حل الصراعات
- 5- غير ذلك يرجى ذكره