

### دور تمكين القيادات النسائية في تحقيق التميز التنظيمي

(دراسة ميدانية على القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة)

## The Role of Empowering Female Leaders in Achieving Organizational Excellence

(A Field Study on Female Leaders in the Ministry of Human Resources and Social Development in Makkah Province)

إعداد: الباحثة/ سماح بنت عطية بن سويلم الحربي

طالبة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [samahalharbif@gmail.com](mailto:samahalharbif@gmail.com)

الدكتورة/ ولاء بنت عبد الله بن عبد الرحمن المستادي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [walmostadi@kau.edu.sa](mailto:walmostadi@kau.edu.sa)

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على مستوى تمكين القيادات النسائية، والتميز التنظيمي فيها، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي والتي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم عمل حصر شامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهن (140) قائدة، وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) لـ (115) استجابة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: وجود دور لتمكين القيادات النسائية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000)، وأن مستوى تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي مرتفع بوزن نسبي قدره (77,8%) و(75,4%) على التوالي، ووجود علاقة بين متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعلى ضوء ذلك كانت أبرز توصيات الدراسة: المتابعة في تمكين القيادات النسائية في الوزارة، والتطوير المستمر للهيكل التنظيمي واستراتيجيات الوزارة؛ تماشيًا مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين القيادات النسائية، التميز التنظيمي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، منطقة مكة المكرمة.

## **The Role of Empowering Female Leaders in Achieving Organizational Excellence (A Field Study on Female Leaders in the Ministry of Human Resources and Social Development in Makkah Province)**

### **Abstract**

This study aimed to identify the role of empowering female leaders in its dimensions represented in delegating authority, training, work teams, motivation and effective communication in achieving organizational excellence in the Ministry of Human Resources and Social Development in Makkah Al Mukarramah province. In addition, the study aimed to identify the level of empowering female leaders and organizational excellence in the Ministry, and reveal the relationship between empowering female leaders and organizational excellence, which is attributed to the variables of (age, educational qualification, years of experience, and job title).

The study relied on the descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a main tool for data collection. As well as, a comprehensive inventory of the study population was made, which numbered (140) female leaders. The data was statistically processed using the SPSS Software for (115) responses. The study reached a number of results, including: There is a role for empowering female leaders in achieving organizational excellence in the Ministry of Human Resources and Social Development in Makkah province at the level of statistical significance (0.000). The level of empowering female leaders and organizational excellence is high with a relative weight of (77.8%) and (75.4%) respectively. As well as, there is a relationship between the variables of the study according to the variable of age, educational qualification and number of years of experience. In light of this, the most important recommendations of the study are: Follow up in empowering female leaders in the ministry, in addition to the continuous development of the organizational structure and strategies of the ministry, in line with the continuous changes in the surrounding environment.

**Keywords:** Empowering Female Leaders, Organizational Excellence, Ministry of Human Resources and Social Development, Makkah Al Mukarramah Province.

## 1. مقدمة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية طفرةً تنمويةً في جميع المجالات، مدفوعةً برؤيةً ثاقبةً تهدف إلى تبوؤ المملكة مكانةً متقدمة بين دول العالم، ويعد تمكين المرأة أحد أهم ملامح هذه الرؤية بصفتها شريكًا إستراتيجيًا في مسيرة التنمية، ومن أبرز صور تمكين المرأة السعودية إيصالها إلى المناصب القيادية، وتعزيز دورها كصانعة قرار بتوفير بيئة عمل ممكنة ومحفزة تساعدها على صقل مواهبها، وإطلاق قدراتها المكنونة؛ لئ تسهم في تحقيق رؤاه.

ويعد تمكين القيادات النسائية من أفضل الأساليب الإدارية لتحريرهن من القيود البيروقراطية، واستثمار ما لديهن من طاقات وإمكانات، بمنحهن الثقة والصلاحيات، وإشراكهن في عمليات بناء المنظمة، وزيادة دافعيتهن نحو الإنجاز والعمل بروح الفريق، وتسليحهن بالمهارات والمعارف، وتدعيم ذلك بالاتصالات المفتوحة؛ ما ينعكس إيجابًا على المنظمة في الارتقاء بأدائها وتطورها (مخلوف، 2020)، إذ يفسح التمكين المجال للوصول إلى قيادات نسائية تتمتع بالجدارات والمهارات القيادية التي تمكنهن من قيادة منظماتهن نحو التميز المنشود.

وقد أضحت بقاء المنظمات وتقدمها في ظل بيئة تنسم بالمنافسة وعدم الاستقرار مرهونًا بمدى قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي؛ الذي يشير إلى القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء مهامها، وحل مشكلاتها، وجودة منتجاتها وخدماتها، واستغلال الإمكانيات والفرص الحاسمة لتحقيق الأهداف وفق إستراتيجية فعالة ورؤية مشتركة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون ذوو الإمكانيات الإبداعية في ظل هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمختلف التغيرات بما يكفل لها تحقيق التميز المستدام على منافسيها (العلي، 2016).

وانطلاقًا من حرص وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على القيام بدورها في تفعيل الأطر التشريعية والتنظيمية لخلق بيئة عمل جاذبة ومنتجة تعزز فاعلية سوق العمل السعودي وتنافسيته بما يتناغم مع رؤية المملكة 2030، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يشكل التميز التنظيمي خارطة الطريق نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحسين أداء المنظمات الحكومية، والارتقاء بجودة خدماتها، وتمكينها من المنافسة بالاستثمار في رأس المال البشري، وتوفير بيئة حاضنة للابتكار، وتطبيق أفضل الممارسات، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات والتحديات، ولن يتحقق ذلك دون قيادة مؤهلة وممكنة لتسيير الموارد والجهود نحو تحقيق التميز المطلوب.

وعلى الرغم من توسع الدور القيادي للمرأة السعودية في الآونة الأخيرة وبلوغها أعلى المناصب القيادية في مختلف القطاعات نظير كفاءتها وتفانيها في أداء المهام المسندة إليها، إلا أنه ما زالت تواجهها تحديات تعيق قدرتها على النهوض بأعباء منصبها؛ إذ كشفت بعض الدراسات أن مستوى تمكين القيادات النسائية متوسط ولم يصل إلى ما هو مطلوب؛

نتيجة قصور الصلاحيات الممنوحة لهن، ومحدودية مشاركتهن في اتخاذ القرارات (أورقنجي، 2021؛ الدغري، 2018؛ الرشيد، 2020). وبناء على ذلك تظهر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟

## 2.1. تساؤلات الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

1- ما مستوى تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟

2- ما مستوى التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

## 3.1. أهمية الدراسة:

### 1.3.1. الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ إذ تتفق هذه الدراسة مع خطط التنمية وتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تمكين القيادات النسائية، وتفعيل دورهن المحوري في مواقع اتخاذ القرار، الأمر الذي من شأنه أن يدعم تحقيق التميز التنظيمي الذي يعد من أبرز الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان ديمومتها وتفوقها في الساحة التنافسية. وكذلك تكمن الأهمية النظرية في كونها من قلائل الدراسات -على حد علم الباحثين- التي تقيس دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي، ومن ثم تأمل الباحثان في أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وبخاصة السعودية، وأن تكون مرجعاً للباحثين والباحثات، ونقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية أخرى.

### 2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات تسهم في توجيه أنظار صانعي القرار والقيادات العليا في المنظمات الحكومية عمومًا، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خصوصًا إلى أهمية تمكين القيادات النسائية، ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، ومن المؤمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى تحسين أداء القيادات النسائية بالتعرف على الواقع الفعلي لمستوى تمكينهن، والاستفادة من ذلك في توسيع نطاق تمكينهن بما يتيح لهن ممارسة دورهن القيادي باقتدار، وبالتعرف على مستوى التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ لتجويد أدائها وتطويره بما يجعلها في مصاف الوزارات السعودية.

#### 4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى هدف رئيس؛ وهو: التعرف على دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، ويتفرع من هذا الهدف أهداف أخرى، وهي:

- 1- التعرف على مستوى تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.
- 2- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.
- 3- الكشف عن العلاقة بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### 5.1. حدود الدراسة:

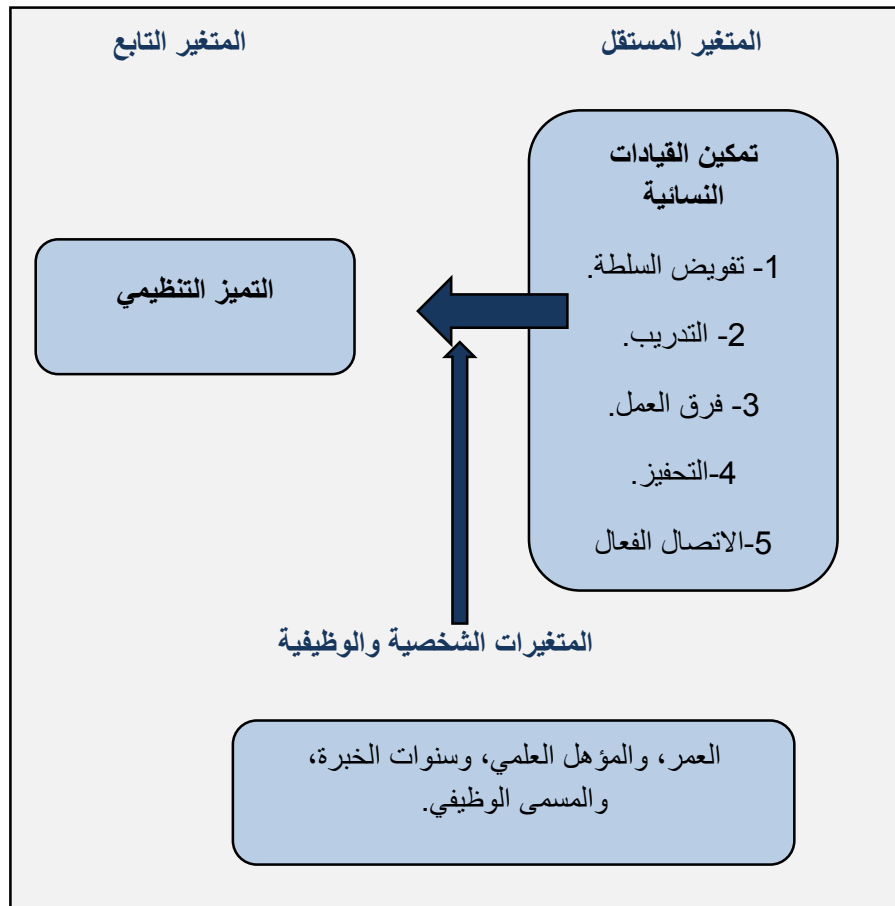
**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

**الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

**الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

**الحدود الزمنية:** 1444 هـ - 2022 م.

## 6.1. نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة، المصدر من إعداد الباحثين

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم تمكين القيادات النسائية:

أصبح مفهوم تمكين المرأة من أكثر المفاهيم استخداماً في برامج المنظمات الحكومية وغير الحكومية وسياساتها؛ نتيجة الاهتمام الدولي والمحلي بتحسين أوضاع المرأة وتوسيع نطاق الخيارات والبدائل أمامها لتشارك وتسهم في تنمية مجتمعاتها، وتمارس حق الاختيار (قحطاني، 2016). ويُعرف تمكين القيادات النسائية بأنه "منح مزيداً من الثقة والصلاحيات للمرأة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير بيئة العمل والعاملين بعد تلقيها القدر الكافي من التدريب والتطوير على أن تتحمل كامل المسؤولية عن النتائج" (الشريف، 2018، ص6).

وتعرف الباحثتان تمكين القيادات النسائية إجرائياً بأنه: ممارسة القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لمهامهن القيادية، واتخاذ القرارات المتصلة بإنجازها بحرية،

ومشاركتهن في إدارة الوزارة وصناعة قراراتها عبر توسيع نطاق سلطاتهن ومسؤولياتهن، وتحفيزهن، وإثراء معارفهن ومهاراتهن، وعملهن ضمن فرق عمل ليصبحن بذلك قائدات فاعلات ينهضن بوزارتهم ويحققن أهدافها.

### أهمية تمكين القيادات النسائية:

يؤدي التمكين دوراً رئيساً وحاسماً في بقاء المنظمات واستمرارها ناجحةً وفاعلة في ظل التحديات المعاصرة، وتظهر أهمية تمكين القيادات النسائية في الآتي:

- 1- تمكين المرأة القيادية من أداء دورها التنموي المناط بها، وهذا يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 2- تفعيل الدور القيادي للمرأة، وزيادة مشاركتها في مواقع صنع القرار واتخاذها.
- 3- الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية النسائية، والاستفادة من خبراتهن ومواهبهن الإبداعية.
- 4- تيسير العمل الإداري ومرونة وسرعة اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية.
- 5- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذه القيادات، وهذا يزيد ولاءهن وانتماءهن إلى المنظمة.
- 6- الارتقاء بمستوى أداء القطاعات النسائية وإنتاجيتها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، ويواكب تطلعات مستخدميها ويلبي احتياجاتهم (أبو خضير والأحمدي، 2009).

### أبعاد التمكين:

- 1- **تفويض السلطة:** تعرفه جواد (2012، ص84) بأنه "منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم".
- 2- **التدريب:** يعرفه العربي وآخرون (2018، ص341) بأنه "عملية إكساب العاملين بالمعلومات والمعارف التي تمكنهم من أداء عملهم، وزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية".
- 3- **فرق العمل:** "إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف، بحيث يتمتع جميع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء والرقابة الذاتية" (العطوي ومرعي، 2018، ص131).
- 4- **التحفيز:** يعرفه الحربي (2017، ص339) بأنه "الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، وتقدير جهوده، ومساعدته على الإحساس بإنجازاته".
- 5- **الاتصال الفعال:** يعرفه العميان (2008) بأنه "العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتُتخذ تنفذ القرارات" (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص241).

### مفهوم التميز التنظيمي:

برز مفهوم التميز التنظيمي في مطلع ثمانينيات القرن العشرين بعد أن نشر الأمريكيان Peters and waterman كتابهما (البحث عن التميز)؛ (Search of Excellence In) عام (1982م)؛ إذ نقل فيه أهم الدروس المستفادة من تجارب أفضل الشركات الأميركية المتميزة ذلك الوقت (بالحرر، 2016). ويعرف التميز التنظيمي بأنه "الأسلوب الإداري الذي يمثل حالة تفوق المنظمة، وتفردها في أدائها بشكل أفضل من المنظمات التي تنافسها في كافة المجالات" (الدغمي، 2019، ص 34).

وتعرف الباحثتان التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على التفوق في أدائها، وبلوغ أهدافها بصورة فعالة تميزها عن مثيلاتها، وتُلَبِّي تطلعات جميع المعنيين وتتعداها، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير تشمل تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

### أهمية التميز التنظيمي:

اتفق الكتاب على أن التميز التنظيمي يعد معياراً لنجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها، وتظهر أهميته فيما يأتي:

- 1- أن المنظمات محتاجة إلى وسائل وطرق تتعرف بها على العقبات والتحديات التي قد تواجهها.
- 2- أن المنظمات محتاجة إلى وسائل لجمع المعلومات؛ لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
- 3- أن المنظمة محتاجة إلى تطوير مواردها البشرية باستمرار؛ ليتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء.
- 4 - أن المنظمات محتاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصناع القرار، والتمتع في حساسية الدور الذي يؤديه، وأهميته في تحقيق التميز للمنظمات {الهطالية، 2015 عن (زايد، 2005)}؛ {الأخضر، 2018}.

### معايير التميز التنظيمي:

- 1- تميز القيادة: "مدى قدرة القائد على توفير الفرص التطويرية والتنموية للعاملين، وعلى الاستفادة من الفرص التنظيمية وخوض التحديات لمساعدة المنظمة على مواجهة العمليات المتغيرة والأزمات المتعددة" {علاونة، 2020، ص 25 عن (Goldsmith & Hesselbein، 2006)}.
- 2- تميز الإستراتيجية: "درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية" {بالحرر، 2016، ص 6 عن (Kandula، 2002)}.
- 3- تميز الموارد البشرية: "مجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال متفوقاً على المعايير التنظيمية الموضوعية، والتميز عن ما يقدمه الآخرون كمّاً ونوعاً" (خلف وآخرون، 2021، ص 88).

**4- تميز الهيكل التنظيمي:** "درجة قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين وحدات الأعمال والإدارات والأقسام المختلفة، والتعاون المتوقع بينها، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة" {العوامر، 2018، ص112 عن (الضالعين، 2010)}.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- **دراسة الصلال والتويجري (2022)** بعنوان: "درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال الفعال، والاستقلالية، والتطوير والتدريب، والتحفيز)، والتعرف على المعوقات التي تحدّ ممارسة القيادات النسائية التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة العامة لتعليم القصيم بمختلف مكاتبها التعليمية، البالغ عددهن (456) مشرفة، وشملت العينة العشوائية (209) مشرفة تربوية، وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري متحققة بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التي تحدّ ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات متحققة بدرجة متوسطة.

- **دراسة مخلوف (2020)** بعنوان: "التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال) لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في كليات جامعة جازان، البالغ عددهن (141) قائدة، وشملت العينة العشوائية (57) قائدة، وأشارت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك -إلى حد كبير- مهارات التمكين الإداري المتصلة بأربعة أبعاد فقط؛ هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، في حين لا تمتلك مهارات تفويض السلطة؛ لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا في الجامعة.

- **دراسة الحروب (2021)** بعنوان: "القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، البالغ عددهم (1668) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة الدراسة (314) مفردة، وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج،

أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

- **دراسة بركة (2020)** بعنوان: "معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة توفر معايير التميز المؤسسي ومستوى الأداء الوظيفي في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عاملها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية لفلسطين، البالغ عددهم (275) موظفًا، ووزعت الاستبانة على المجتمع ككل، وحُللت (234) استبانة، وأشارت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة في الوزارة كانت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العامة في الوزارة جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي معنوي بين درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة في الوزارة ومستوى الأداء الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع دور تمكين القيادات النسائية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، وهو مجتمع لم يدرس سابقًا في سياق هذا الموضوع، إضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية؛ تمكين القيادات النسائية، والتميز التنظيمي.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يقدم وصفًا كافيًا لمعرفة واقع تمكين القيادات النسائية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، ومن ثم تحليل البيانات المكتسبة من الدراسة الميدانية وتفسيرها لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخراج النتائج، ووضع التوصيات المناسبة.

#### 2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، البالغ عددهن (140) قائدة، واستخدمت الباحثتين أسلوب المسح الشامل لصغر حجم المجتمع، إذ وزعت الاستبانة إلكترونيًا على جميع أفراد المجتمع، وبلغ عدد الردود (123) ردًا، واستُبعد منها (8) استبانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فخضعت للتحليل (115) استبانة، تشكّل (82%) من حجم المجتمع.

### 3.3. أداة الدراسة:

اختيرت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وصُممت بالاستعانة بدراسة كلٍّ من (مخلوف، 2020) ، و(العطوي ومرعي، 2018) ، و(الأحمري، 2016) ، و(المطيري، 2016) ، و(العوامرة، 2018) ، و(بالحر، 2016). وتكونت استبانة الدراسة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين؛ هما:

■ **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة؛ وهي: (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

■ **الجزء الثاني:** يتعلق بمتغيري الدراسة، وهما:

أولاً: **المتغير المستقل:** تمكين القيادات النسائية، المكون من (27) عبارة، ويشمل (5) أبعاد تتمثل في:

■ **بُعد تفويض السلطة:** خُصصت له (5) عبارات.

■ **بُعد التدريب:** خُصصت له (6) عبارات.

■ **بُعد فرق العمل:** خُصصت له (5) عبارات.

■ **بُعد التحفيز:** خُصصت له (6) عبارات.

■ **بُعد الاتصال الفعال:** خُصصت له (5) عبارات.

ثانياً: **المتغير التابع:** التميز التنظيمي المكون من (10) عبارات.

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات مجتمع الدراسة، وللتعرف على مدى الموافقة على عبارات الاستبانة، وتوضح درجات المقياس في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| الفئة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى كتاب (القحطاني وآخرون، 2013)

### 4.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق الظاهري:** تُحقّق من الصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة بعرضها على (5) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

- **صدق المحتوى:** تُحقَّق من صدق المحتوى بحساب صدق الاتساق البنائي والداخلي لأداة الدراسة عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة، وهو ما يعرف بصدق الاتساق البنائي، وعبر قياس العلاقة بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، ويُعرف هذا بصدق الاتساق الداخلي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الجدول رقم (2) قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

| العلاقة          | تفويض السلطة | التدريب | فرق العمل | التحفيز | الاتصال الفعال | التمييز التنظيمي |
|------------------|--------------|---------|-----------|---------|----------------|------------------|
| تفويض السلطة     | 1            |         |           |         |                |                  |
| التدريب          | 0,663**      | 1       |           |         |                |                  |
| فرق العمل        | 0,674**      | 0,722** | 1         |         |                |                  |
| التحفيز          | 0,551**      | 0,753** | 0,750**   | 1       |                |                  |
| الاتصال الفعال   | 0,603**      | 0,762** | 0,808**   | 0,857** | 1              |                  |
| التمييز التنظيمي | 0,563**      | 0,687** | 0,768**   | 0,855** | 0,895**        | 1                |
| الدرجة الكلية    | 0,687**      | 0,812** | 0,856**   | 0,907** | 0,941**        | 0,970**          |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُظهر الجدول السابق وجود علاقة إيجابية طردية وقوية بين أبعاد تمكين القيادات النسائية والتمييز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة مع الدرجة الكلية للأداة، وأن محتوى كل بُعد له علاقة بهدف الدراسة؛ فقد تراوحت قيم معامل الارتباط الكلية بين (0,687 و 0,970)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى.

والجدول الآتي يقيس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات متغير تمكين القيادات النسائية والبعد الذي تنتمي إليه:

**الجدول رقم (3) قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تمكين القيادات النسائية**

| العبارات | تفويض السلطة | التدريب | فرق العمل | التحفيز | الاتصال الفعال |
|----------|--------------|---------|-----------|---------|----------------|
| 1        | 0,898**      | 0,875** | 0,753**   | 0,718** | 0,874**        |

|         |         |         |         |         |   |
|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 0,905** | 0,749** | 0,831** | 0,907** | 0,862** | 2 |
| 0,931** | 0,811** | 0,808** | 0,856** | 0,834** | 3 |
| 0,936** | 0,836** | 0,822** | 0,908** | 0,743** | 4 |
| 0,829** | 0,873** | 0,815** | 0,901** | 0,753** | 5 |
| -       | 0,858** | -       | 0,785** | -       | 6 |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط بين عبارات أبعاد تمكين القيادات النسائية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي قيم مرتفعة ذات ارتباط إيجابي طردي قوي؛ فقد تراوحت بين (0,936 - 0,718)، وهذا يؤكد صلاحية العبارات للقياس. ويظهر الجدول الآتي قيم ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير التميز التنظيمي:

**الجدول رقم (4) قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التميز التنظيمي**

| عبارات متغير التميز التنظيمي |         |         |         |         |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 5                            | 4       | 3       | 2       | 1       |
| 0,868**                      | 0,840** | 0,881** | 0,839** | 0,865** |
| 10                           | 9       | 8       | 7       | 6       |
| 0,903**                      | 0,874** | 0,672** | 0,873** | 0,871** |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط لعبارات متغير التميز التنظيمي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فقد تراوحت القيم بين (0,903 - 0,672)؛ وهي قيم مرتفعة ذات ارتباط إيجابي طردي قوي، وهذا يؤكد صلاحية العبارات للقياس، وبهذا تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • ثبات أداة الدراسة:

اختبر ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويتضح في الجدول الآتي قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة وأبعادها:

### الجدول رقم (5) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| متغيرات الدراسة وأبعادها                     | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| بُعد تفويض السلطة                            | 5            | 0,875        |
| بُعد التدريب                                 | 6            | 0,937        |
| بُعد فرق العمل                               | 5            | 0,862        |
| بُعد التحفيز                                 | 6            | 0,890        |
| بُعد الاتصال الفعال                          | 5            | 0,936        |
| المتغير المستقل ككل/ تمكين القيادات النسائية | 27           | 0,968        |
| المتغير التابع/ التميز التنظيمي              | 10           | 0,957        |
| <b>المقياس ككل</b>                           | <b>37</b>    | <b>0,978</b> |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يُظهر الجدول السابق أن قيم معامل ثبات متغيرات الدراسة مرتفعة تتراوح ما بين (0,862-0,968)، وبلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي (0,978)، وهي كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات تام وعالي.

### 5.3. الإحصاءات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية:

#### الجدول رقم (6) خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

| البيانات الشخصية والوظيفية | الفئة                   | التكرار    | النسبة المئوية % |
|----------------------------|-------------------------|------------|------------------|
| العمر                      | أقل من 30 سنة           | 8          | 7,0%             |
|                            | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 34         | 29,6%            |
|                            | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 56         | 48,7%            |
|                            | من 50 إلى أقل من 60 سنة | 17         | 14,8%            |
|                            | 60 سنة فأكثر            | 0          | 0,0%             |
|                            | <b>المجموع</b>          | <b>115</b> | <b>100%</b>      |
| المؤهل العلمي              | ثانوية عامة             | 17         | 14,8%            |
|                            | دبلوم                   | 6          | 5,2%             |
|                            | جامعي                   | 80         | 69,6%            |

|                             |            |             |
|-----------------------------|------------|-------------|
| دراسات عليا                 | 12         | %10,5       |
| <b>المجموع</b>              | <b>115</b> | <b>%100</b> |
| أقل من 5 سنوات              | 18         | %15,7       |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات    | 18         | %15,7       |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة     | 44         | %38,3       |
| من 15 إلى أقل من 20 سنة     | 15         | %13,0       |
| 20 سنة وأكثر                | 20         | %17,4       |
| <b>المجموع</b>              | <b>115</b> | <b>%100</b> |
| مديرة عامة، مساعدة مدير عام | 5          | %4,3        |
| مشرفة فرع                   | 11         | %9,6        |
| مديرة فرع                   | 11         | %9,6        |
| مديرة إدارة / قسم / وحدة    | 88         | %76,5       |
| <b>المجموع</b>              | <b>115</b> | <b>%100</b> |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق النتائج الآتية:

- **متغير العمر:** أن ما يقارب نصف مجتمع الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بنسبة بلغت (48.7%)، وهذا مؤشر جيد؛ إذ إن هذه الفئة تمثل متوسط العمر، وتمتاز بالرشد والنضج الفكري، والقدرة على تحمل أعباء المنصب القيادي، والفئة الأقل تكرارًا من هم أقل من 30 سنة، بنسبة (7%).
- **متغير المؤهل العلمي:** أن أكثر من نصف أفراد المجتمع يحملون الدرجة الجامعية بنسبة قدرها (69,6%)، في حين أن (5,2%) فقط منهم يحملون مؤهل الدبلوم، وتشكل نسبة الحاصلات على الشهادة الجامعية مؤشرًا جيدًا للمستوى المعرفي للقيادات النسائية، ويظهر مدى حرص الوزارة على استقطاب ذوات المؤهلات العلمية العالية لتلبية متطلبات العمل القيادي بفعالية.
- **متغير عدد سنوات الخبرة:** أن (38,3%) من أفراد مجتمع الدراسة تراوحت خبرتهن العملية ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، و(13%) منهن تراوحت خبرتهن ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة، وبالنظر إلى الفئات الباقية ونسبتها نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون مخزونًا من الخبرات المتراكمة التي تساعد على قيادة دفة الوزارة نحو سلالمة التفوق.

- **متغير المسمى الوظيفي:** أن (76,5%) من أفراد مجتمع الدراسة هن مديرات إدارة/ قسم/ وحدة، و(4,3%) منهن يشغلن منصب مديرة عامة أو مساعدة مدير عام.

#### 4. الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها، التي تهدف إلى معرفة دور تمكين القيادات النسائية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، سُحِّلَ البيانات التي جُمِعت عن طريق الأداة الرئيسية (الاستبانة)، والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل تساؤل، وهي:

- **التساؤل الفرعي الأول:** ما مستوى تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ورُتِّبَتِ الأهمية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لتمكين القيادات النسائية بأبعاده على النحو الآتي:

**أولاً: بُعد تفويض السلطة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:**

يُظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد تفويض السلطة عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الممثلة له:

**الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد تفويض السلطة**

| ت                             | العبارات                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية   | الرتبة |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 5                             | تتحمل القيادات النسائية نتائج قراراتهن وفقاً للصلاحيات المفوضة لهن                    | 4,23            | 0,753             | مرتفعة         | 1      |
| 1                             | تفويض للقيادات النسائية سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامهن الوظيفية                   | 4,19            | 0,907             | مرتفعة         | 2      |
| 3                             | يتاح للقيادات النسائية اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهن باستقلالية                | 4,14            | 0,963             | مرتفعة         | 3      |
| 2                             | تشارك القيادات النسائية في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للوزارة                   | 4,12            | 0,966             | مرتفعة         | 4      |
| 4                             | يوجد تحديد واضح لصلاحيات القيادات النسائية لقيادة فروعهن وأقسامهن وإدارتهن في الوزارة | 3,97            | 0,959             | مرتفعة         | 5      |
| إجمالي واقع بُعد تفويض السلطة |                                                                                       | 4,13            | 0,745             | مرتفعة (82,6%) |        |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد تفويض السلطة، والتي حققت مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (4,13)، وبوزن نسبي قدره (82,6%)

ثانيًا: بُعد التدريب في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:

يظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد التدريب عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الممثلة له:

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد التدريب

| ت                        | العبارات                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية   | الترتبة |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 3                        | تشجع الوزارة تبادل الخبرات فيما بين القيادات جميعها                                               | 3,97            | 1,030             | مرتفعة         | 1       |
| 4                        | تشجع الوزارة القيادات النسائية على المشاركة في المؤتمرات المحلية لتنمية قدراتهن الإدارية والمهنية | 3,95            | 1,058             | مرتفعة         | 2       |
| 2                        | تُعد دورات تدريبية لرفع مستوى أداء القيادات النسائية في الوزارة                                   | 3,95            | 1,130             | مرتفعة         | 3       |
| 1                        | تتبنى الوزارة برامج تدريبية تراعي احتياجات القيادات النسائية                                      | 3,91            | 1,105             | مرتفعة         | 4       |
| 6                        | يوجد في الوزارة فرص تطويرية تدريبية متساوية للجنسين (رجالاً ونساء)                                | 3,86            | 1,099             | مرتفعة         | 5       |
| 5                        | تشجع الوزارة القيادات النسائية على المشاركة في المؤتمرات الدولية لتنمية قدراتهن الإدارية والمهنية | 3,83            | 1,118             | مرتفعة         | 6       |
| إجمالي واقع بُعد التدريب |                                                                                                   | 3,91            | 0,950             | مرتفعة (78,2%) |         |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد التدريب، التي حققت مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3,91)، وبوزن نسبي قدره (78,2%)

ثالثًا: بُعد فرق العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:

يظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد فرق العمل عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الممثلة له:

**الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد فرق العمل**

| الرتبة         | درجة الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                             | ت |
|----------------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|---|
| 1              | مرتفعة       | 0,801             | 4,09            | تستطيع فرق العمل النسائية داخل الوزارة تنفيذ ما تتخذه من قرارات      | 1 |
| 2              | مرتفعة       | 0,913             | 4,01            | تشجع الوزارة القيادات النسائية على العمل الجماعي داخل فرق عمل مختلفة | 3 |
| 3              | مرتفعة       | 0,998             | 3,93            | تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زميلات العمل داخل الوزارة       | 4 |
| 4              | مرتفعة       | 0,903             | 3,87            | تتمتع فرق العمل النسائية في الوزارة بالحرية الكاملة في تنفيذ مهامها  | 2 |
| 5              | مرتفعة       | 1,100             | 3,83            | تركز الوزارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي                  | 5 |
| مرتفعة (78,8%) |              | 0,761             | 3,94            | إجمالي واقع بُعد فرق العمل                                           |   |

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد فرق العمل، التي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,94)، وبوزن نسبي قدره (78,8%)

**رابعاً: بُعد التحفيز في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:**

يظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد التحفيز عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الممثلة له:

**الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد التحفيز**

| الرتبة | درجة الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                     | ت |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|---|
| 1      | مرتفعة       | 0.934             | 4.11            | تعمل الوزارة على نشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية | 1 |
| 2      | مرتفعة       | 0,860             | 4.08            | تقدر الوزارة الجهود المبذولة من قبل القيادات النسائية        | 2 |
| 3      | مرتفعة       | 1.053             | 3.80            | تحفز الوزارة القيادات النسائية على تحمل المسؤولية تجاه عملهن | 6 |

|                          |                                                  |      |       |                |   |
|--------------------------|--------------------------------------------------|------|-------|----------------|---|
| 5                        | تكافئ الوزارة القيادات النسائية المتميزة معنويًا | 3,59 | 1.184 | متوسطة         | 4 |
| 4                        | تكافئ الوزارة القيادات النسائية المتميزة ماديًا  | 3.25 | 1.330 | متوسطة         | 5 |
| 3                        | يقوم نظام الترقيّة في الوزارة على العدالة        | 3.22 | 1.330 | متوسطة         | 6 |
| إجمالي واقع بُعد التحفيز |                                                  | 3,67 | 0,906 | مرتفعة (73,4%) |   |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد التحفيز، التي حققت مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3,67)، وبوزن نسبي قدره (73,4%)

خامسًا: بُعد الاتصال الفعال في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:

يظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد الاتصال الفعال عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الممثلة له:

الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد الاتصال الفعال

| ت                               | العبارات                                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية   | الترتبة |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 5                               | تحرص الوزارة على تفعيل قنوات الاتصال بين القيادات النسائية والقيادات الرجالية في المستويات العليا داخل التنظيم الإداري | 3,89            | 0,971             | مرتفعة         | 1       |
| 3                               | تتوفر قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية داخل الوزارة                                     | 3,80            | 1,053             | مرتفعة         | 2       |
| 4                               | تسهل الوزارة للقيادات النسائية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ويسر                                                | 3,79            | 1,004             | مرتفعة         | 3       |
| 1                               | تتميز التعليمات في الوزارة بالوضوح التام                                                                               | 3,76            | 1,196             | مرتفعة         | 4       |
| 2                               | تمتلك الوزارة نظام معلومات فعال يساعد القيادات النسائية على اتخاذ القرارات الملائمة                                    | 3,74            | 1,117             | مرتفعة         | 5       |
| إجمالي واقع بُعد الاتصال الفعال |                                                                                                                        | 3,79            | 0,956             | مرتفعة (75,8%) |         |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع بُعد الاتصال الفعال، التي حققت مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3,79)، وبوزن نسبي قدره (75,8%)

سادساً: واقع مستوى تمكين القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة:

يظهر الجدول الآتي استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع مستوى تمكين القيادات النسائية في الوزارة عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الممثلة له:

**الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مستوى تمكين القيادات النسائية**

| ت                                         | الأبعاد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية   | الرتبة |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1                                         | بُعد تفويض السلطة   | 4,13            | 0,745             | مرتفعة         | 1      |
| 3                                         | بُعد فرق العمل      | 3,94            | 0,761             | مرتفعة         | 2      |
| 2                                         | بُعد التدريب        | 3,91            | 0,950             | مرتفعة         | 3      |
| 5                                         | بُعد الاتصال الفعال | 3,79            | 0,956             | مرتفعة         | 4      |
| 4                                         | بُعد التحفيز        | 3,67            | 0,906             | مرتفعة         | 5      |
| إجمالي واقع مستوى تمكين القيادات النسائية |                     | 3,89            | 0,762             | مرتفعة (77,8%) |        |

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع مستوى تمكين القيادات النسائية، الذي حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,89)، وبوزن نسبي قدره (77,8%).

**التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟**

للإجابة عن هذا التساؤل حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ورُتبت الأهمية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى التميز التنظيمي على النحو الآتي:

**الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مستوى التميز التنظيمي**

| ت | العبارات                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الرتبة |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 6 | تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجيتها بشكل مستمر                   | 3,87            | 0,960             | مرتفعة       | 1      |
| 5 | تنسم استراتيجية الوزارة بالتطوير المستمر                      | 3,87            | 0,996             | مرتفعة       | 2      |
| 8 | يمتلك العاملون المهارة والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية | 3,85            | 0,948             | مرتفعة       | 3      |

|                                   |                                                                            |      |       |                |    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------|-------|----------------|----|
| 2                                 | تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالتحديث الدوري بهدف التحسين المستمر         | 3,79 | 0,978 | مرتفعة         | 4  |
| 1                                 | تتميز رؤية الوزارة بالوضوح                                                 | 3,78 | 1,138 | مرتفعة         | 5  |
| 3                                 | تمثل القيادة العليا قدوة للعاملين في تطبيق معايير التميز التنظيمي          | 3,77 | 1,029 | مرتفعة         | 6  |
| 10                                | يظهر الهيكل التنظيمي للوزارة العلاقات التنظيمية (السلطة، والمسؤولية) بوضوح | 3,77 | 1,035 | مرتفعة         | 7  |
| 9                                 | تمتلك الوزارة هيكلًا تنظيميًا مرئيًا يستجيب للتغيرات في البيئة المحيطة     | 3,75 | 1,025 | مرتفعة         | 8  |
| 4                                 | يوجد تلاؤم بين استراتيجية الوزارة واحتياجات جميع المستفيدين                | 3,74 | 1,044 | مرتفعة         | 9  |
| 7                                 | تمتلك الوزارة نظامًا لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة                     | 3,60 | 1,083 | مرتفعة         | 10 |
| إجمالي واقع مستوى التميز التنظيمي |                                                                            | 3,77 | 0,869 | مرتفعة (75,4%) |    |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق استجابات القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة لواقع مستوى التميز التنظيمي، الذي حقق مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3,77)، وبوزن نسبي قدره (75,4%)

**التساؤل الفرعي الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت الباحثين اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وتظهر النتائج في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (14) اختبار "أنوفا" للكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي**

| المتغيرات        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | df  | متوسط المربعات | F     | Sig.  | القرار الإحصائي |
|------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-------|-------|-----------------|
| العمر            | بين المجموعات  | 10,658         | 3   | 3,553          | 6,563 | 0,000 | يوجد فروق       |
|                  | داخل المجموعات | 60,082         | 111 | 0,541          |       |       |                 |
|                  | التباين الكلي  | 70,740         | 114 | -              |       |       |                 |
| المؤهل العلمي    | بين المجموعات  | 10,935         | 3   | 3,645          | 6,765 | 0,000 | يوجد فروق       |
|                  | داخل المجموعات | 59,805         | 111 | 0,539          |       |       |                 |
|                  | التباين الكلي  | 70,740         | 114 | -              |       |       |                 |
| عدد سنوات الخبرة | بين المجموعات  | 10,195         | 4   | 2,549          | 4,631 | 0,002 | يوجد فروق       |
|                  | داخل المجموعات | 60,545         | 110 | 0,550          |       |       |                 |
|                  | التباين الكلي  | 70,740         | 114 | -              |       |       |                 |
| المسمى الوظيفي   | بين المجموعات  | 4,758          | 3   | 1,586          | 2.668 | 0,051 | لا يوجد فروق    |
|                  | داخل المجموعات | 65,982         | 111 | 0,594          |       |       |                 |
|                  | التباين الكلي  | 70,740         | 114 | -              |       |       |                 |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يوضح الجدول السابق أن قيمة (F) للعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة بلغت (6,563)، و(6,765) و(4,631) على التوالي، بدلالات إحصائية قدرها (0,000)، و(0,000) و(0,002) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائية لأنها أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغت قيمة (F) للمسمى الوظيفي (2,668)، بدلالة إحصائية قدرها (0,051)، وهي قيمة غير دالة إحصائية لأنها أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذا نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدم وجود علاقة بين استجابات العينة فيها تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي. وترى الباحثتان أن هذه النتيجة قد تعود إلى حرص الوزارة على تمكين جميع القيادات النسائية باختلاف مستوياتهن القيادية، وجعل جميع القيادات تتوجه نحو التميز والعمل القيادي المثمر.

وللكشف عن مصادر العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة استخدمت الباحثتان اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test)، وتوضح مصادر العلاقات في الجداول الآتية:

الجدول رقم (15) اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر العلاقات تبعًا لمتغير العمر

| العمر                | أقل من 30 سنة |       | 30 إلى أقل من 40 سنة |       | 40 إلى أقل من 50 سنة |       | 50 إلى أقل من 60 سنة |       |
|----------------------|---------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
|                      | فرق المتوسطات | Sig.  | فرق المتوسطات        | Sig.  | فرق المتوسطات        | Sig.  | فرق المتوسطات        | Sig.  |
| أقل من 30 سنة        |               |       | -0,916*              | 0,022 | -1,179*              | 0,001 | -0,785               | 0,109 |
| 30 إلى أقل من 40 سنة | 0,916*        | 0,022 |                      |       | -0,262               | 0,443 | 0,131                | 0,948 |
| 40 إلى أقل من 50 سنة | 1,179*        | 0,001 | 0,262                | 0,443 |                      |       | 0,394                | 0,295 |
| 50 إلى أقل من 60 سنة | -0,916        | 0,109 | -0,131               | 0,948 | -0,394               | 0,295 |                      |       |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يكشف الجدول رقم (15) عن مصادر العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير العمر بين فئتي (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وكذلك بين فئتي (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) لصالح فئة (أقل من 30 سنة)، وقد يعزى هذا إلى حرص الوزارة على ضخ الدماء الشابة في قياداتها وتمكينها؛ للخروج بأفكار متجددة ومتطورة تواكب تطلعات الوزارة.

الجدول رقم (16) اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر العلاقات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | ثانوية عامة أو أقل |       | دبلوم         |       | جامعي         |       | دراسات عليا   |       |
|---------------|--------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
|               | فرق المتوسطات      | Sig.  | فرق المتوسطات | Sig.  | فرق المتوسطات | Sig.  | فرق المتوسطات | Sig.  |
| ثانوية عامة   |                    |       | -0,182        | 0,965 | -0,687*       | 0,008 | -1,113*       | 0,002 |
| دبلوم         | 0,182              | 0,965 |               |       | -0,505        | 0,453 | -0,930        | 0,099 |
| جامعي         | 0,687*             | 0,008 | 0,505         | 0,453 |               |       | -0,425        | 0,325 |

|  |  |       |       |       |       |              |               |             |
|--|--|-------|-------|-------|-------|--------------|---------------|-------------|
|  |  | 0,325 | 0,425 | 0,099 | 0,930 | <b>0,002</b> | <b>1,113*</b> | دراسات عليا |
|--|--|-------|-------|-------|-------|--------------|---------------|-------------|

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يكشف الجدول رقم (16) عن مصادر العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي بين فئتي (ثانوية عامة) و(جامعي)، وكذلك بين فئتي (ثانوية عامة) و(دراسات عليا) لصالح فئة (ثانوية عامة)، وقد يعزى هذا إلى حرص الوزارة على الاستثمار في كوادرها المخضرة ممن ترقين وفقًا للأقدمية؛ لأنهن أكثر دراية بطبيعة عمل الوزارة، وأكثر قدرة على اكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول الجذرية التي تسهم في دفع عجلة تميز الوزارة.

الجدول رقم (17) اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر العلاقات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة       |      | أقل من 5 سنوات |       | 5 إلى أقل من 10 سنوات |       | 10 إلى أقل من 15 سنوات |       | 15 إلى أقل من 20 سنوات |       | 20 سنة وأكثر  |      |
|------------------------|------|----------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|---------------|------|
| فرق المتوسطات          | Sig. | فرق المتوسطات  | Sig.  | فرق المتوسطات         | Sig.  | فرق المتوسطات          | Sig.  | فرق المتوسطات          | Sig.  | فرق المتوسطات | Sig. |
| أقل من 5 سنوات         |      | 0,768-         | 0,053 | 0,665*-               | 0,042 | 1,027*-                | 0,005 | 0,749-                 | 0,053 |               |      |
| 5 إلى أقل من 10 سنوات  |      | 0,768          | 0,053 | 0,103                 | 0,993 | 0,259-                 | 0,909 | 0,019                  | 1,000 |               |      |
| 10 إلى أقل من 15 سنوات |      | 0,665*         | 0,042 | 0,103-                | 0,993 | 0,362-                 | 0,616 | 0,083-                 | 0,996 |               |      |

|       |       |      |        |      |       |      |        |      |        |
|-------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|------|--------|
| 15    | سنوات |      |        |      |       |      |        |      |        |
| 15    | إلى   |      |        |      |       |      |        |      |        |
| أقل   | من    | 0,87 | 0,278  | 0,61 | 0,362 | 0,90 | 0,259  | 0,00 | 1,027* |
| 20    | سنوات |      |        |      |       |      |        |      |        |
| 20    | سنة   |      |        |      |       |      |        |      |        |
| وأكثر |       | 0,87 | 0,278- | 0,99 | 0,083 | 1,00 | 0,019- | 0,05 | 0,749  |
|       |       | 6    |        | 6    |       | 0    |        | 3    |        |

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يكشف الجدول رقم (17) عن مصادر العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(من 10 إلى أقل من 15 سنوات)، وبين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(من 15 إلى أقل من 20 سنوات) لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد يعزى هذا إلى أن الوزارة ترى أن تمكين القيادات الأقل خبرة يساعد في إثراء مهاراتهم القيادية، ويمنحهم الثقة وإثبات قدراتهم، وهذا يحفزهم على تقديم مستويات أداء متفوقة تعزز تميز الوزارة.

■ تساؤل الدراسة الرئيس: ما دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل الرئيس استخدم اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova) للتعرف على دور تمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة، ويتضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18) اختبار "أنوفا" للتعرف على دور تمكين القيادات النسائية في تحقيق التميز التنظيمي

| المتغيرات | DF | F      | Sig.  | القرار الإحصائي |
|-----------|----|--------|-------|-----------------|
|           | 27 | 16,477 | 0,000 | يوجد دور        |

|  |  |  |     |                                                   |
|--|--|--|-----|---------------------------------------------------|
|  |  |  | 87  | تمكين القيادات النسائية على تحقيق التميز التنظيمي |
|  |  |  | 114 |                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للمتغيرات بلغت (16,477)، بدلالة إحصائية قدرها (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا؛ لأنها أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذا نستنتج وجود دور لتمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

#### 1.4. نتائج الدراسة:

توصلت الباحثتان في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- وجود دور لتمكين القيادات النسائية بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000).
- أن واقع تمكين القيادات النسائية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3,89)، وبوزن نسبي قدره (77,8%).
- أن مستوى التميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3,77)، وبوزن نسبي قدره (75,4%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير العمر لصالح فئة من هم (أقل من 30 سنة).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة من مؤهلهم (ثانوية عامة أو أقل).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة من خبرتهم (أقل من 5 سنوات).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

8. وجود علاقة إيجابية طردية وقوية بين تمكين القيادات النسائية والتميز التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة مكة المكرمة.

#### 2.4. توصيات الدراسة:

1. المتابعة في تمكين القيادات النسائية في الوزارة؛ لما له من دور كبير وإيجابي في رفع مستوى الأداء، وتطوير العمل، وتقديم خدمات مميزة ومبتكرة.
2. تعزيز جوانب تفويض السلطة للقيادات النسائية، ومنحهن الثقة في قراراتهن.
3. الاستمرار في دعم تدريب القيادات النسائية وتنمية قدراتهن ومهاراتهن بعقد عدد من اللقاءات والدورات مع مدربين متميزين لتبادل الخبرات والتجارب والمعارف والأفكار، إضافة إلى تخصيص ميزانية للتدريب.
4. حث القيادات النسائية على استمرارية العمل الجماعي، ونشر روح التعاون وتبادل المهارات والمعرفة فيما بينهن؛ لجعلهن قادرات على مواجهة الأزمات.
5. وضع سياسات ولوائح محددة للتحفيز المادي والمعنوي، وتنوع أساليبها؛ لدعم بقية المنسوبات وتشجيعهن على تطبيق المبادرات والأفكار الجديدة.
6. استمرار الاتصال الفعال بين القيادات والمنسوبات؛ فجودة القرارات تُبنى على جودة الاتصال.
7. التطوير المستمر للهيكل التنظيمي واستراتيجياته الوزارة؛ تماشيًا مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

#### 3.4. مقترحات الدراسة:

1. دراسة مقارنة واقع التميز التنظيمي بين المنظمات العامة والخاصة.
2. دراسة واقع تمكين القيادات النسائية في الوزارات الأخرى.
3. دراسة أثر تمكين القيادات النسائية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك عبد العزيز.

#### المراجع

- أبو خضير، إيمان؛ الاحمدي، حنان. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة بمعهد الإدارة العامة. *مجلة الإدارة العامة*. ع (49)، ص 517-588.
- الاحمري، أمل عبد الله. (2016). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. *مجلة رابطة التربية الحديثة*. مج (8)، ع (29)، ص ص 25-92.
- الأخضر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

- أوقفجي، جيهان خليل. (2021). تمكين القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. *مجلة كلية التربية*. ع (114)، ص ص 1937-1965.
- بالحر، آلاء عبد الرحمن. (2016). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- بركة، احمد سعيد. (2020). معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها. رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- جواد، صفاء. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. *مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة*، ع (32).
- الحربي، متعب عليثة. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية*. مج (25)، ع (2)، ص ص 326 – 372.
- الحروب، روان يوسف. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- خلف، وسن فاضل؛ الخفاجي، محمد نعيم؛ السعيد، كرار فاضل؛ رزاق، هدى عقيل. (2021). تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الابداع دراسة تطبيقية في مصرفي ذي قار. *مجلة البحوث والدراسات النفطية*. ع (30)، ص ص 82-99.
- الدغري، وفاء محمد. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. مج (7)، ع (8)، ص ص 18 – 30.
- الدغمي، هيفاء راشد. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة ال البيت.
- الرشيد، سارة توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. مج (4)، ع (22)، ص ص 84-112.
- الشريف، نهى علي. (2018، نوفمبر 13-14). تمكين القيادات النسائية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: إدارتي تعليم جازان وصبيا [عرض ورقة]. ملتقى القيادات النسائية الدور والتنمية المستدام، جامعة جازان، جازان، المملكة العربية السعودية.
- الصلال، أملاك؛ التويجري، هيلة. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. ع (23)، ص ص 433-481.

- العربي، هبة أحمد؛ عبد الحميد، طلعت؛ خضري، هناء عودة. (2018). التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية: تصور مقترح. *مجلة التربية*. مج (1)، ع (179)، ص ص 316-374.
- العطوي، رويدا محمد؛ مرعي، فواز كائن. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. *المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال*. مج (4)، ع (2)، ص ص 125-151.
- علاونة، احمد عبد الله. (2020). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة اليرموك.
- العلي، علي محمد. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة التربوية الدولية المختصة*. مج (5)، ع (9)، ص ص 553-593.
- العوامر، بادي عبد الله. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط لسلوك المواطنة: دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير. رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- قحطاني، ايمان. (2016). اتجاهات الاكاديميات السعوديات نحو قضية تمكين المرأة. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*. ع (2)، ص ص 115-141.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. (الطبعة الرابعة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
- مخلوف، أسماء محمد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان دراسة ميدانية. *مجلة التربية جامعة الازهر*. ع (188)، ص ص 238-306.
- المعاني، ايمن عودة؛ أخو ارشيدة، عبد الحكيم عقل. (2009). التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*. مج (5)، ع (2)، ص ص 234-259.
- المطيري، نوف عبد الله؛ الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. مج (5)، ع (10)، ص ص 67-90.
- الهطالية، امل صريد سالم. (2015م). *أمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز*. رسالة ماجستير، سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

جميع الحقوق محفوظة © 2022، الباحثة/ سماح بنت عطية بن سويلم الحربي، الدكتورة/ ولاء بنت عبد الله بن عبد الرحمن المستادي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)

Doi: [10.52132/Ajrsp/v4.42.15](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.42.15)