

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين
الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

إعداد الطالبة/

عهود صالح الفرج

٢٥٢٠٠١١١٨

إشراف/

د/ الفيصل عبد الحميد

د/ فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ/ ٢٠٢٦م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يحوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم العاملات في المنظمات السعودية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل فئات متنوعة من النساء العاملات في مختلف المستويات الإدارية. وبلغت حجم العينة (٩٧) مفردة، وقد تم تحليلها واختيار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج أن عن وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما أوضحت نتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة. وبينت أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل. وأخيراً وأوضحت النتائج عن وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه.

وأوصت الدراسة عن ضرورة تعزيز سياسات الاختيار والتعيين العادلة والموضوعية لضمان استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة بما يتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها. وتطوير برامج التدريب والتطوير المهني المخصصة للمرأة بما يراعي احتياجاتها ومسارها المهني، لتعزيز كفاءتها وأدائها في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية – التمكين الوظيفي – رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز البحث. أولاً وقبل كل شيء الشكر لله وحده. ثم لعائلي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما أود أن أعبر امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث. إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين د/ الفيصّل عبد الحميد - د/ فايز جرّاد، لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحثة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ب	المستخلص
ج	الشكر والتقدير
د-هـ	فهرس المحتويات
و-ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال البيانية
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	تساؤلات الدراسة
٥	فروض الدراسة
٥	المنطلقات النظرية للدراسة
٦	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٨	الإطار النظري
٨	١.٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية
٨	١.١.٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية
٩	٢.١.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية
٩	٣.١.٢ أهداف إدارة الموارد البشرية
١٠	٤.١.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية
١٠	١.٤.١.٢ الاختيار والتعيين
١٠	٢.٤.١.٢ التدريب
١١	٣.٤.١.٢ تقييم الأداء
١١	٤.٤.١.٢ التعويضات
١٢	٢.٢ التمكين الوظيفي
١٢	١.٢.٢ مفهوم التمكين الوظيفي

المحتوى	رقم الصفحة
٢.٢.٢ أبعاد التمكين الوظيفي	١٢
٣.٢ العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس	١٣
١.٣.٢ مفهوم نظرية تبادل الرئيس والمرؤوس	١٣
الدراسات السابقة	١٥
التعليق على الدراسات السابقة	١٧
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
منهج الدراسة	٢٠
مجتمع وعينة الدراسة	٢٠
خصائص أفراد عينة الدراسة	٢٠
أداة الدراسة	٢٣
صدق أداة الدراسة	٢٥
ثبات أداة الدراسة	٢٧
إجراءات تطبيق أداة الدراسة	٢٨
الأساليب الإحصائية المستخدمة	٢٨
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة	٣١
ثانياً: الإجابة على فروض الدراسة	٤١
الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها	
أولاً: خلاصة الدراسة	٤٨
ثانياً: نتائج الدراسة	٤٩
ثالثاً: توصيات الدراسة	٥١
رابعاً: مقترحات الدراسة	٥٢
قائمة المراجع	٥٣
ملاحق الدراسة	٥٦

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(١)
٢٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(٢)
٢٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي	(٣)
٢٥	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي	(٤)
٢٥	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور	(٥)
٢٦	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور	(٦)
٢٧	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور	(٧)
٢٧	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	(٨)
٣١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية	(٩)
٣٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية	(١٠)
٤٢	قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠	(١١)
٤٣	قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة	(١٢)
٤٤	قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة	(١٣)
٤٥	قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل	(١٤)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٦	قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه	(١٥)

فهرس الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(١)
٢٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(٢)
٢٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٣)

الفصل الأول
المدخل العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة نظراً لأهمية القضايا التي تعالجها وأهمها المورد البشري الذي يعد أحد أهم عناصر الإنتاج، ونظراً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية في العصر الحالي، الأمر الذي استوجب على المنظمات مواكبة هذه التطورات في كافة الأصعدة وفي جميع المجالات من خلال تبني استراتيجيات حديثة في الأعمال، وباعتبار العنصر البشري مورداً استراتيجياً وأحد أهم عناصر الإنتاج، فقد زاد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطويره، ولعل أهم التطورات المتلاحقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير هذا المورد ظهور موضوع التمكين الوظيفي أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر مباشر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحفيز الأفراد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل طوعي، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (فيروز وآخرون، ٢٠٢٠).

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخيرة من القرن الماضي تقريباً، حيث يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يبرز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتقوم فكرة التمكين على تبني الإدارة العليا في المنظمات توجهاً يدعو إلى منح السلطة للمرؤوسين، وبالتالي في مجال عملهم، إذ يعمل ذلك على توليد الشعور بالاهتمام وتحمل المسؤولية، وبالتالي خلق الدوافع الإيجابية تجاه عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها. وينظر إلى التمكين على أنه من أكثر الاستراتيجيات التي يتم استخدامها في مجالات الاهتمام بالأفراد العاملين، وتسعى المنظمات وعلى اختلاف أنواعها إلى الاهتمام والتركيز على مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين تماشياً مع التغيرات التنظيمية، وعملت على تمكين الموظفين في جميع القطاعات لزيادة الإنتاج وتعزيز التزاماتهم لما يتولد لديهم من شعور بالمسؤولية، حيث يشار إلى التمكين الوظيفي بأنه من الوسائل التي تزيد من دافعية الأفراد، وأنه شعور نفسي بالمقام الأول باعتبار أن هذه المشاعر لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية الصلة بداخلهم (الطيب، ٢٠١٩).

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تلك الممارسات على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية، من خلال استقراء مدى توافقها مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، واستكشاف العلاقة بين تطبيق السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق مستويات أعلى من الرضا المهني والانخراط التنظيمي والثقة الذاتية لدى المرأة العاملة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الملحوظ في سياسات تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على رفع مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز أدوارها القيادية، إلا أن تطبيق هذه السياسات داخل المنظمات لا يزال متفاوتًا، خصوصًا فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تمكين المرأة من منظور تشريعي أو اجتماعي أو اقتصادي عام مثل خصاونة (٢٠٢٢) والتي ركزت على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين النفسي للمرأة العاملة في منظمات المجتمع المدني، في حين لم تحظ ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، العدالة الوظيفية، تكافؤ الفرص، والمشاركة في اتخاذ القرار) بالدراسة الكافية بوصفها متغيرًا تفسيريًا مباشرًا للتمكين الوظيفي للمرأة، خاصة في المؤسسات التعليمية الحكومية.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسات تطبيقية تحليلية تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والتمكين الوظيفي للمرأة داخل الجامعات الحكومية السعودية، بما يكشف مستوى التطبيق الفعلي لهذه الممارسات، ومدى إسهامها في تحقيق مستهدفات الرؤية. ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية (العلمية) لهذه الدراسة في تسليط الضوء على أثر ممارسات الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن أجل تقديم الإفادة العلمية للباحثين في إدارة الموارد البشرية، وفتح المجال أمامهم لإجراء دراسات مماثلة، والاسهام في إثراء المعارف من خلال إثراء المكتبة العربية بمرجع حديث يختص في إدارة الموارد البشرية وتمكين المرأة الوظيفي والعلاقة

التبادلية بين الرئيس والمرؤوس. كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي سيتم مناقشتها، ممثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) والتمكين الوظيفي للمرأة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في توفير نتائج علمية يمكن توظيفها عمليًا في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، من خلال دعم تبني ممارسات حديثة تسهم في تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تفيد نتائج الدراسة قيادات الجامعة وصناع القرار الإداريين في تحسين آليات التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتكافؤ الفرص، والعدالة الوظيفية. وعلى نطاق أوسع، يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية المعنية مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة التعليم في صياغة برامج وتمكين وسياسات إجرائية قابلة للتطبيق، تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية النسائية وتحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية ومتطلبات التمكين الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية.
٢. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية.

تساؤلات الدراسة:

للقوف على مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلها الرئيس، فإنه يمكن صياغة أسئلة الدراسة الفرعية كما يلي:

١. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية؟
٢. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز

التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُعد الركيزة الأساسية لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتمكين المرأة في بيئة العمل السعودية، وذلك في ضوء التحولات التي تشهدها المملكة لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتتمثل أبرز هذه المنطلقات فيما يلي:

١. منطلق إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تُعد إدارة الموارد البشرية الحديثة تطوراً نوعياً في الفكر الإداري، إذ انتقلت من الدور التقليدي القائم على التوظيف والإشراف إلى الدور الاستراتيجي الذي يركز على الاستثمار في رأس المال البشري كعنصر تنافسي مستدام.

٢. منطلق التمكين الوظيفي:

يستند مفهوم التمكين الوظيفي إلى تمكين الأفراد من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتزويدهم بالصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، بما يعزز ثقتهم الذاتية وولاءهم التنظيمي. ويُعد التمكين من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تحويل العامل من منفذ للأوامر إلى شريك في صنع القرار والتنمية المؤسسية.

٣. منطلق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تُعد رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطارًا استراتيجيًا شاملاً يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة، ومن أبرز محاورها تمكين المرأة ورفع مشاركتها الاقتصادية والاجتماعية. وقد ركزت الرؤية على بناء بيئة عمل عادلة ومحفزة تتيح للمرأة فرصًا متكافئة في التعليم، والتوظيف، والقيادة، والمشاركة في التنمية الوطنية.

١. المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي

للمرأة في بيئة العمل السعودية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وفيها يتم التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
- الحدود المكانية: قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود (الرياض).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥ م

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

١.٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية من وظائف الإدارة، حيث يرى الكثيرون أن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على درجة الكفاءة والفعالية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها التي تعمل على دراسة أهداف المنظمة وتحليلها بهدف تحقيق هذه الأهداف، فتقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الموظفين الحاليين والمستقبليين لتحديد ما يناسب المنظمة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد حجم العمالة التي تحتاجها، وكيفية تدفقهم لها، ثم العمل على تدريبهم وتقييم أدائهم ومنحهم التعويضات والأجور المناسبة لهم (التميمي، ٢٠١٧).

١.١.٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تركز على الأنشطة الإدارية المختلفة وخاصة التي تتعلق بالأفراد العاملين بهدف تنمية وتطوير العنصر البشري في المنظمة (الحري، ٢٠١٢). كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والتقييم التي تهدف إلى تنمية قدراته الأفراد للوصول إلى أفضل المستويات من الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ومساعدتهم في حل مشكلات العمل (الكرخي، ٢٠١٤).

وهي الإدارة المسؤولة عن زيادة أهمية العنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهدافها وأهدافه وأهداف المجتمع (الشكرجي، ٢٠١٥). وهي أيضاً إحدى أنشطة المنظمة الإدارية التي تهتم باستخدام الموارد البشرية في المنظمة استخداماً فاعلاً (رشيد، ٢٠١٨). وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الأفراد داخل المنظمة (Sondakh, 2021).

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل تخطيط وتدريب وتنمية وتطوير العنصر البشري لتحقيق أهدافها وأهدافهم ثم تحقيق الأهداف العامة بما يخدم جميع المصالح.

٢.١.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن تصور منظمة دون أفراد، حتى وإن كانت تعتمد بممارسة أعمالها على التكنولوجيا بشكل كامل، فالعنصر البشري هو أساس العملية الإدارية والمحرك الأساسي في المنظمة، وعليه تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على استثمار العنصر البشري وتوظيفه بالطريقة التي يتم فيها تحقيق أهدافها.

وتستعرض الباحثة مجموعة من الآراء حول أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة من أهم وظائف المنظمة كونها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري الذي يعتبر أهم أصول المنظمة، حيث تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه المورد البشري وإدارته بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف (كرو، ٢٠١٦).

وعلى صعيد منظمات الأعمال، برزت أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لخلق الميزة التنافسية للمنظمة، فتحقيق التميز في الأداء بالنسبة للمنظمة لا يكن من خلال وجود موارد بشرية أو مالية أو تكنولوجية فحسب، بل تعتمد على نوعية هذه الموارد وخاصة المورد البشري وهو القادر على استيعاب الأفكار الجديدة وتطبيقها وفهم الفرص المتاحة واستغلالها (الخوالدة وآخرون، ٢٠١٨).

٣.١.٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهداف كثيرة ومتنوعة لا تختلف بين منظمة وأخرى وقد وضع الجربوعة (٢٠١٨) هذه الأهداف وقسمها إلى:

- أهداف تجاه المنظمة: الحصول على الأفراد الأكفاء، تحقيق الانتماء للمنظمة، وزيادة الإنتاجية وتعزيز المكانة التنافسية.
- أهداف تجاه العاملين: مثل توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وضع سياسات تحفيزية لهم كالتعويضات وحماية حقوقهم.
- أهداف تجاه المجتمع: مثل تحقيق التوازن بين الوظائف والموظفين من خلال التوزيع الأمثل والاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتاحة.

٢.١.٤ أهمية إدارة الموارد البشرية:

٢.١.٤.١ الاختيار والتعيين:

تُعدّ عملية الاختيار والتعيين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكونها تمثل المرحلة الحاسمة التي يتم من خلالها تحويل مدخلات الاستقطاب إلى موارد بشرية فاعلة داخل المنظمة. وتأتي هذه العملية امتداداً مباشراً لتخطيط الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف من جهة، وقدرات ومهارات المتقدمين من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق الكفاءة والعدالة في شغل الوظائف. وتعتمد عملية الاختيار والتعيين الفعّالة على تطبيق معايير علمية وموضوعية، مثل الكفاءة المهنية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات السلوكية، بما يسهم في تقليل التحيز الشخصي وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين المتقدمين. كما تُسهم هذه العملية في استقطاب الأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات الوظيفية والتكيف مع بيئة العمل التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي. وفي سياق تمكين المرأة، فإن عدالة وشفافية إجراءات الاختيار والتعيين تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز مشاركتها الوظيفية، وإتاحة فرص متكافئة أمامها لتولي المناصب المختلفة وفقاً لمبدأ الجدارة والاستحقاق، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم رأس المال البشري النسائي (البدارين وآخرين، ٢٠١٤).

٢.١.٤.٢ التدريب:

يُعدّ التدريب أحد الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى التطور والتميز وتحقيق الاستفادة التنظيمية، إذ يمثل أداة استراتيجية تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يتواءم مع متطلبات العمل المتغيرة. وتكمن أهمية التدريب في دوره المباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وتحسين جودة الأداء، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة (بوزورين، ٢٠١٧). وفيما يتعلق بتمكين المرأة وظيفياً، يُعدّ التدريب عنصراً محورياً في تعزيز جاهزيتها للترقي وتولي المناصب القيادية، من خلال بناء الثقة بالنفس وتطوير المهارات القيادية والإدارية، فضلاً عن إحداث تغيير إيجابي في أنماط السلوك المهني بما يعزز مشاركتها الفاعلة في بيئة العمل. وعليه، فإن الاستثمار في تدريب المرأة يُعدّ استثماراً استراتيجياً يسهم في تحقيق أهداف التنمية البشرية، ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها من الإسهام الفاعل في التنمية الوطنية (جميل، ٢٠٢٠).

٣.٤.١.٢ تقييم الأداء:

تُعد عملية تقييم الأداء إحدى الممارسات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، لما لها من دور محوري في قياس مستوى كفاءة العاملين وفعاليتهم، ومدى توافق أدائهم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. إذ تهدف عملية تقييم الأداء إلى وضع معايير واضحة ومحددة تستند إلى متطلبات الوظيفة وأهدافها، يتم في ضوءها قياس أداء العاملين بصورة دورية ومنهجية، بما يسهم في توجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية، والعمل على تحسين الأداء العام للمنظمة (سالم وآخرون، ٢٠٢١).

كما يسهم تقييم الأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين، بما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تتعلق بالتدريب والتطوير، والترقيات، والحوافز، وإعادة توزيع المهام بما يتلاءم مع قدرات الأفراد وإمكاناتهم. ويُعد هذا الجانب ذا أهمية خاصة في تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة، حيث يضمن وجود نظام تقييم عادل وشفاف تقليل التحيزات الإدارية، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وربط التقدم الوظيفي بالكفاءة والأداء الفعلي بدلاً من الاعتبار الشخصية أو الاجتماعية. وفي سياق تمكين المرأة وظيفياً، يُعد تطبيق نظم تقييم أداء عادلة وغير متحيزة عاملاً أساسياً في ضمان تكافؤ الفرص في الترقية والتقدم الوظيفي، حيث يؤدي غياب الموضوعية في التقييم إلى إضعاف فرص المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، ويحد من الاستفادة من قدراتها وإمكاناتها المهنية (أحمد، ٢٠١٨).

٣.٤.١.٢ التعويضات:

يُعد نظام التعويضات من المكونات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يشمل الأجور والرواتب والحوافز والمزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل جهودهم وأدائهم. ويُفترض أن يرتبط هذا النظام ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، بحيث يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين (الشوابكة، ٢٠١٦).

وتكمن أهمية التعويضات في تحقيق العدالة الداخلية والخارجية، من خلال ضمان التوازن بين الأجور داخل المنظمة ومقارنتها بالأجور السائدة في سوق العمل، بما يعزز الاستقرار الوظيفي ويحد من دوران العمالة. كما يُعد نظام التعويضات العادل أداة فعالة في تمكين المرأة وظيفياً، من خلال تحقيق المساواة في الأجور والحوافز، وتعزيز الشعور بالتقدير والإنصاف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دافعية المرأة، وإنتاجيتها، وقدرتها على الاستمرار والتقدم في المسار المهني. (الشوابكة، ٢٠١٦).

٢.٢ التمكين الوظيفي:

يُعد التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تمكين الموظف من القيام بمهامه بكفاءة وفاعلية من خلال منح الصلاحيات، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير المهارات، وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار. ويعكس هذا المفهوم تحولاً مهمّاً في بيئات العمل المعاصرة من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الرقابة المركزية نحو بيئة عمل تشجع على المبادرة الذاتية والمسؤولية الفردية (أبو أسعد، ٢٠١٧).

١.٢.٢ مفهوم التمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة الحديثة والموارد البشرية، ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها تمكين الموظف من امتلاك الموارد والقدرات والسلطات اللازمة لأداء مهامه بشكل فعال، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويزيد من رضا الموظف وتحفيزه. ويُنظر إلى التمكين الوظيفي على أنه بيئة عمل تمكّن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وإظهار المبادرة، وابتكار الحلول، ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويعزز الولاء التنظيمي (خصاونة، ٢٠٢٢).

وقد أظهرت الدراسات أن التمكين الوظيفي لا يقتصر على منح الصلاحيات فقط، بل يتضمن أيضاً تطوير القدرات والمهارات لدى الموظفين، وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المنظمة (طيب، ٢٠١٩).

٢.٢.٢ أبعاد التمكين الوظيفي:

يمكن تصنيف التمكين الوظيفي إلى أربعة أبعاد رئيسية تؤثر في قدرة الموظف على الأداء وتحقيق

الإنجازات:

- **المعنى (Meaning):** ويشير إلى مدى شعور الموظف بأن العمل الذي يقوم به ذو قيمة وأهمية، وأنه يساهم في تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، وكذلك أهداف المنظمة. كلما شعر الموظف بأن عمله ذو مغزى، ارتفع مستوى التفاعل والمشاركة لديه (خصاونة، ٢٠٢٢).
- **الكفاءة (Competence):** تمثل ثقة الموظف في قدراته ومهاراته اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة، ويؤثر هذا البعد بشكل مباشر على الأداء والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة (فيروز وزروخي، ٢٠٢٠).

- حرية التصرف (Autonomy): تشير إلى مدى منح الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون قيود بيروقراطية صارمة، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية ويحفز الابتكار والإبداع في إنجاز المهام (خصاونة، ٢٠٢٢).

- التأثير (Impact): يقيس القدرة على إحداث فرق في بيئة العمل والمساهمة في توجيه السياسات والقرارات، وهو مرتبط بمدى مشاركة الموظف في عمليات التخطيط واتخاذ القرار داخل المنظمة (طبيب، ٢٠١٩).

٣.٢ العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس:

تلعب العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس دورًا محوريًا في تعزيز التمكين الوظيفي، إذ تمثل نوعية الدعم والتواصل والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه مؤشرًا على فعالية ممارسات التمكين. وتشير نتائج الدراسات إلى أن وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى تعزيز الشعور بالتمكين النفسي والوظيفي لدى الموظف، وزيادة الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء العام للمنظمة (خصاونة، ٢٠٢٢).

ويمكن لهذه العلاقة التبادلية أن تشمل التوجيه المستمر، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقدير العادل للجهود، وكلها عناصر ترفع من درجة التمكين وتشجع على الاستقلالية والمسؤولية (فيروز وزروخي، ٢٠٢٠).

١.٣.٢ مفهوم نظرية تبادل الرئيس والمرؤوس:

تعد نظرية تبادل الرئيس والمرؤوس من النظريات الأساسية في دراسة سلوك القيادة وعلاقات العمل داخل المنظمات، وقد ظهرت هذه النظرية لتقديم منظور جديد يركز على العلاقة الفردية بين القائد والمرؤوس بدلاً من التركيز على أسلوب القيادة ككل. وتنطلق النظرية من فرضية أساسية مفادها أن جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تختلف من فرد لآخر داخل نفس المجموعة أو الفريق، وأن هذه الجودة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والتمكين الوظيفي (Robert & vandenberghem 2020).

وتعتمد النظرية على مفهوم التبادل الثنائي، حيث يقوم القائد والمرؤوس بتبادل الموارد غير المادية مثل الدعم، والثقة، والتقدير، والمعلومات، بينما يستجيب المرؤوس بالمقابل بأداء أعلى، وولاء، والتزام تجاه أهداف المنظمة. وتُظهر الدراسات أن العلاقات ذات الجودة العالية تتميز بالثقة المتبادلة، والتعاون، والمشاركة في اتخاذ

القرار، وتقديم الدعم المستمر، في حين أن العلاقات منخفضة الجودة غالبًا ما تتسم بالعزلة، والحد الأدنى من التواصل، وغياب المشاركة الفاعلة في العمل (خصاونة، ٢٠٢٢).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ نظرية تبادل الرئيس والمرؤوس يعزز التمكين الوظيفي من خلال تحسين العلاقة التبادلية، ومنح الموظف شعورًا بالمسؤولية والاستقلالية، وتشجيعه على الابتكار والمبادرة، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة. كما أن هذه النظرية تعد أداة فعالة لدعم سياسات تمكين المرأة في بيئات العمل، حيث تتيح فرصًا متساوية للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التقدم المهني (فيروز وزروخي، ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جودة العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وفق منظور نظرية تبادل الرئيس والمرؤوس، تعمل كحلقة وصل بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة والتمكين الوظيفي، إذ تساعد على تعزيز الثقة، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين الأداء، بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز مشاركة الموظفين، لا سيما النساء، في بيئة العمل (فيروز وزروخي، ٢٠٢٠).

الدراسات السابقة:

دراسة خصاونة (٢٠٢٢) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين النفسي للمرأة العاملة في

منظمات المجتمع المدني في الأردن: العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس كمتغير معدل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات في التمكين النفسي بأبعاده المعنى، والكفاءة وحرية التصرف، والتأثير للمرأة العاملة في منظمات المجتمع المدني في الأردن، والتعرف على تأثير العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملات في منظمات المجتمع المدني الأردني وعددها (٤٠) منظمة والبالغ عددهن (٥١٠) عاملة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (٥١٠) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (٤٢٠) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متغير العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس في التمكين النفسي وأيضاً أظهرت درجة مرتفعة من الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات كما كشفت عن درجة مرتفعة من التمكين النفسي إضافة لمستوى عال من العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس، مما يؤكد على ضرورة استدامة الاهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات لما لها أثر كبير في التمكين النفسي والذي يؤدي إلى خلق حالة من الشعور لدى الأفراد العاملين بدورهم الإيجابي والفعال في المنظمة.

دراسة الجاسم (٢٠٢٠) بعنوان "الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع: دراسة

ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويض، وتنمية الموظفين) في الإبداع والمتمثل ب (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، وتمثل مجتمع الدراسة من ٢٠ منظم حيث تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختيار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تنمية الموظفين والتعويضات) تلعب دوراً كبيراً وهي من الممارسات الأفضل في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات، بينما ممارسة إدارة

الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء ليس لها دور كبير في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات. أهم توصيات الدراسة ضرورة إتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية في ممارسات الاختيار والتعيين، وضرورة العمل على استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة وباستخدام وسائل فاعلة سواء، وضرورة تأهيل وتدريب المرأة لتصبح عنصراً أكثر فاعلية في المنظمات الإنسانية.

دراسة راوه (٢٠١٨) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، وتفحص علاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية من خلال دراسة تصورات القيادات والمديرات العاملات ضمن إدارات وقطاعات وزارة التربية والتعليم السعودية ممن تولين وظائف قيادية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً، مقسمين إلى ٧٨ مديرة (قيادات عليا) و ١٧٢ مشرفة (قيادات وسطى) من القيادات التربويات (مديرات، مشرفات، رؤساء أقسام) في الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات: البعد الذي يركز على الرقابة المحكمة، ثم البعد الذي يركز على النتائج، ثم البعد الذي يركز على السلوك الواقعي، البعد الذي يركز على النسق الإداري المغلق، ثم البعد الذي يركز على الوظيفة، وأخيراً البعد الذي يركز على المهنة (الأداء). وأوصت الدراسة بـ: إجراء الدراسات للثقافة السائدة، في الوزارة في المجال المعني، للاسترشاد بها، في صياغة أهدافها، واستراتيجيات تنفيذها، وفي متابعة تقييم فعاليتها تنفيذها،

دراسة الشمايلة (٢٠١٧) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء: دراسة على عينة من النساء العاملات في قطاع السياحة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية من وجهة نظر المرأة العاملة في هذا القطاع وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر في الأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (٣٥٠) فرد من النساء العاملات في المنظمات السياحية في الأردن، كما تم بناء أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استقصاء مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على جزأين الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، الأجور والتعويضات، الحوافز، الترقيات، التدريب والتطوير، علاقات العمل، تقييم الأداء) والثاني

(الأداء). وبعد إجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على أفراد العينة وقد أشارت النتائج إلى أن أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الأجور والتعويضات، الحوافز، الترقّيات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) تؤثر في الأداء العاملات في القطاع السياحي في حين لم يؤثر (الاستقطاب والتعيين، وعلاقات العمل) في الأداء. كما كشفت الدراسة عن تقييمات النساء العاملات للرجل في ممارسته لوظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنتها بممارسات المرأة، فضلاً عن بيان أسباب تفضيل النساء العاملات للإدارة الغربية بدلاً من الإدارة العربية وخاصة في فنادق السلاسل.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية كونها أكدت بوجه عام وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين المرأة أو تحسين أدائها ونموها المهني، كما في دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي ركزت على أثر ممارسات الموارد البشرية في التمكين النفسي للمرأة، ودراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي بينت تأثير بعض الممارسات كالتدريب والترقيات والتعويضات في أداء النساء العاملات. كما اتفقت هذه الدراسات على أهمية التدريب والتطوير وتقييم الأداء كأدوات رئيسة في تعزيز فاعلية المرأة داخل المنظمات.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من عدة جوانب؛ إذ إن معظمها أُجري في بيئات غير سعودية أو في قطاعات مختلفة مثل منظمات المجتمع المدني، والمنظمات الإنسانية، والقطاع السياحي، في حين تركز الدراسة الحالية على البيئة الجامعية السعودية وتحديدًا قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود. كما أن بعض الدراسات، مثل دراسة راوه (٢٠١٨)، ركزت على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني، دون التطرق المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة كمتغير مستقل

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية السعودية التي تبحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على التمكين الوظيفي للمرأة في المؤسسات التعليمية الحكومية، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم تحليل علمي تطبيقي يساهم في دعم متخذي القرار وتطوير السياسات الإدارية ذات الصلة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، ٢٠١٨، ص. ١١٨)، ففي ضوء هذا المنهج تم عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملات في المنظمات السعودية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل فئات متنوعة من النساء العاملات في مختلف المستويات الإدارية. وبلغت حجم العينة (٩٧) مفردة، بما يحقق الدلالة الإحصائية المطلوبة لنتائج التحليل.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

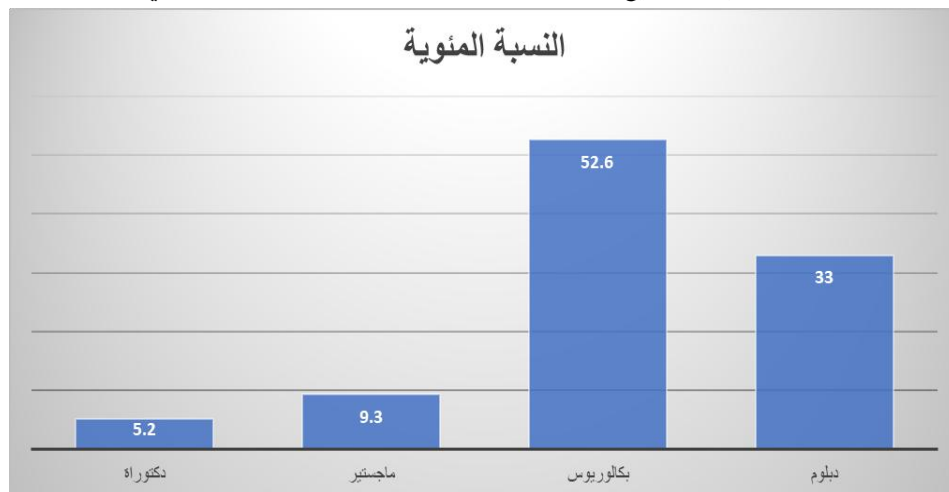
١- المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٣٣,٠	٣٢	دبلوم
٥٢,٦	٥١	بكالوريوس
٩,٣	٩	ماجستير
٥,٢	٥	دكتوراة
١٠٠,٠	٩٧	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلين علمياً بكالوريوس بتكرار (٥١) من العلامات في المنظمات السعودية بنسبة (٥٢,٦٪)، في حين أن هناك (٣٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٣٪) مؤهلين علمياً دبلوم، كما أن هناك (٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٩,٣٪) مؤهلين علمياً ماجستير، وفي الأخير وجد أن (٥) من أفراد الدراسة بنسبة (٥,٢٪) مؤهلين علمياً دكتوراه، وتدلل هذه النتيجة على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، وهو ما يوضح طبيعة الهيكل الوظيفي السائد في المنظمات السعودية، حيث تشغل هذه الفئة النسبة الأكبر من الوظائف الإدارية والتنفيذية، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة قدرًا مناسبًا من المصداقية والتمثيل لآراء الفئة الأكثر ممارسة للمهام الوظيفية اليومية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



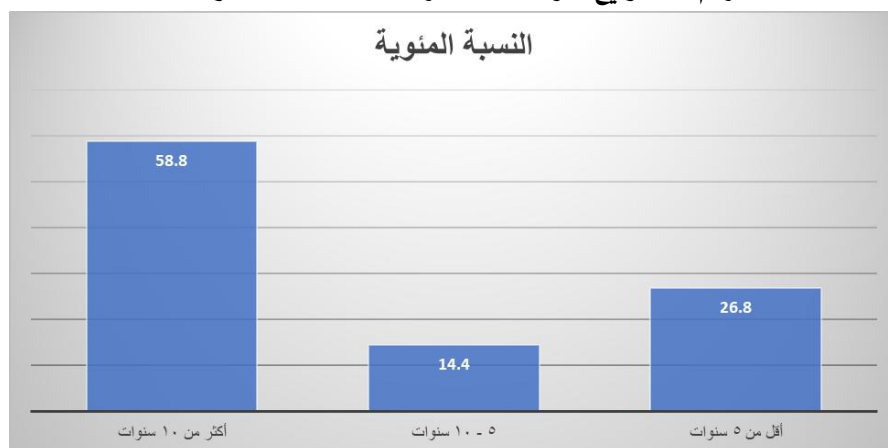
٢- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢٦	٢٦,٨
٥ - ١٠ سنوات	١٤	١٤,٤
أكثر من ١٠ سنوات	٥٧	٥٨,٨
الإجمالي	٩٧	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات بتكرار (٥٧) وبنسبة (٥٨,٨٪)، في حين أن هناك (٢٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٦,٨٪) عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وفي الأخير وجد أن (١٤) من أفراد الدراسة بنسبة (١٤,٤٪) عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ٥-١٠ سنوات، وتدلل هذه النتيجة على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة وظيفية طويلة، مما يسهم في تكوين تصورات أكثر واقعية ودقة حول موضوع الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة، نظراً لاعتمادها على آراء عاملات يمتلكن خبرة عملية كافية ومعرفة متراكمة بطبيعة العمل ومتطلباته داخل المنظمات السعودية.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



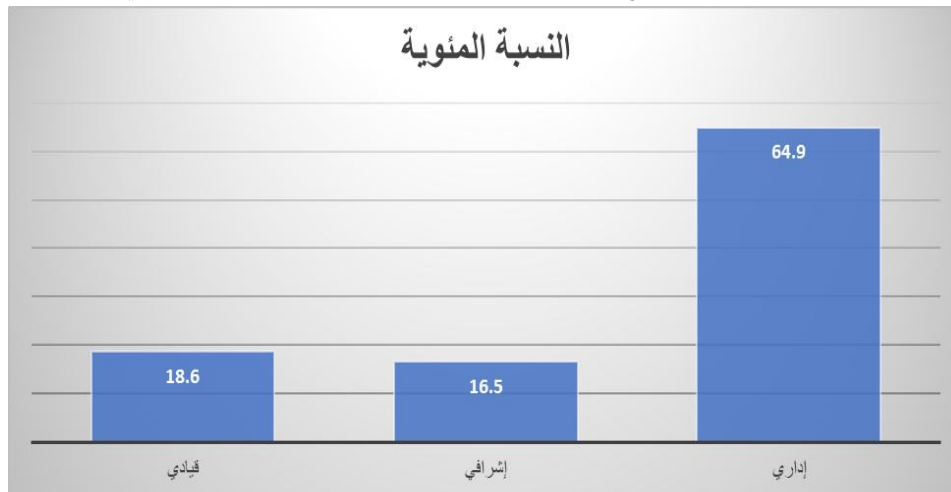
٣- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
٦٤,٩	٦٣	إداري
١٦,٥	١٦	إشرافي
١٨,٦	١٨	قيادي
١٠٠,٠	٩٧	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة إداريات بتكرار (٦٣) وبنسبة (٦٤,٩٪)، فيما وجد أن (١٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٦,٥٪) مسماهن الوظيفي إشرافيين، وفي الأخير وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة مسماهن الوظيفي إشرافيات وبلغت نسبتهن (١٦,٥٪)، وهذه النتيجة تدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يعملن في وظائف إدارية، وهو ما يوضح طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمات السعودية، حيث تشكل الوظائف الإدارية القاعدة الأوسع في تنفيذ السياسات والإجراءات اليومية، الأمر الذي يسهم في تقديم تصورات واقعية ودقيقة حول موضوع الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج لارتباطها المباشر بالممارسة الفعلية للعمل الإداري.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة الخيرية التي يطلب من المفحوصين الإجابة عنها بطريقة تحددها الباحثة حسب الأغراض البحثية التي تسعى لتحقيقها. القواسمة، وآخرون (٢٠١٢)، وتتميز أداة الاستبانة بأنها تصل إلى أفراد ينتشرون في رقعة جغرافية واسعة،

ويمكن الحصول على معلومات أكبر عدد من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة، كذلك تتميز الاستبانة بالتنظيم والترتيب والتقنين، والذي يوجه إلى مبحوثين الدراسة بشكل مكتوب ويطلب منهم الإجابة عليه "يوسف، بأيه، شريفي، دليلة. (٢٠٢٢).

وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي.

القسم الثاني: وهو يتكون من (١٧) عبارة تتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

(١) المحور الأول: يتناول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في

بيئة العمل السعودية، ويشتمل على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: الاختيار والتعيين، ويتكون من (٣) عبارات.

- البعد الثاني: التدريب والتطوير، ويتكون من (٣) عبارات.

- البعد الثالث: تقييم الأداء، ويتكون من (٣) عبارات.

- البعد الرابع: التعويضات، ويتكون من (٣) عبارات.

(٢) المحور الثاني: يتناول التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين

الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية، ويتكون من (٥) عبارات.

وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة ($\sqrt{\quad}$) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- موافق بشدة ٤- موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب

المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠)، بعد

ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد

الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية ملحق رقم (١).

ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: الاختيار والتعيين		البعد الثاني: التدريب والتطوير	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٥٧**	٤	٠,٨٠٨**
٢	٠,٨٠٨**	٥	٠,٧٣٩**

٣	**٠,٧٨٩	٦	**٠,٧٨٢
البعد الثالث: تقييم الأداء		البعد الرابع: التعويضات	
٧	**٠,٨٢٦	١٠	**٠,٧١٥
٨	**٠,٧٣٥	١١	**٠,٧٧٠
٩	**٠,٧٦٨	١٢	**٠,٥٤١

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن جميع عبارات محور "مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية" دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٥٤١ إلى ٠,٨٢٦)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

كما قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية لمحور مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور

العلاقة	معامل الارتباط
البعد الأول: الاختيار والتعيين	**٠,٨٧٣
البعد الثاني: التدريب والتطوير	**٠,٨٩٢
البعد الثالث: تقييم الأداء	**٠,٨٨٠
البعد الرابع: التعويضات	**٠,٨٢٥

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد محور "مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية" بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٨٢٥ إلى ٠,٨٩٢)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٨٣٢**
٢	٠,٨٤٦**
٣	٠,٨٤٣**
٤	٠,٧٦١**
٥	٠,٨٠٠**

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن جميع عبارات محور " التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية " دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٧٦١ إلى ٠,٨٤٦)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية	١٢	٠,٩٢٩
٢	المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية	٥	٠,٨٧٤
	الثبات الكلي	١٧	٠,٩١٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩١٠) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٧٤ إلى ٠,٩٢٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات التالية:
- الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).
- أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لتطبيق الأداة على العاملات في المنظمات السعودية.
- تم تطبيق أداة الدراسة على العاملات في المنظمات السعودية من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للأداة عن طريق البريد الإلكتروني المخصص لهم.
- تم التواصل بشكل مباشر مع تلك الجهات للتأكد من نشر الاستبانة، وذلك عن طريق التنسيق مع عدد من المسؤولين.
- استمرت المتابعة بالتواصل المتقطع لحث أفراد العينة على الاستجابة، حيث استغرق استيفاء غالبية الاستبانات ما يقارب الشهر.
- حصلت الباحثة على استجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك بواقع (٩٧) استبانة، وهو ما يمثل عينة الدراسة.
- تم إدخال بيانات الاستبانات في الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، والبدء بتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على

عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية؟

لتعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة

العمل السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد

عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية

م	الفقرة	درجة الموافقة										الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
البعد الأول: الاختيار والتعيين															
١	تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين.	٢	٢,١	٦	٦,٢	١٧	١٧,٥	٣٨	٣٩,٢	٣٤	٣٥,١	٣,٩٩	٠,٩٨٤	٢	موافق
٢	يتم تعيين المرأة في وظائف تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها.	٠	٠	١٠	١٠,٣	٢٢	٢٢,٧	٢٦	٢٦,٨	٣٩	٤٠,٢	٣,٩٧	١,٠٢٥	٣	موافق
٣	تسهم سياسات التوظيف في استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة.	١	١	٦	٦,٢	١٨	١٨,٦	٣٧	٣٨,١	٣٥	٣٦,١	٤,٠٢	٠,٩٤٦	١	موافق
المتوسط الحسابي العام لبعد الاختيار والتعيين															
												٣,٩٩	٠,٨٨٦		موافق

م	الفقرة	درجة الموافقة												الدرجة	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
البعد الثاني التدريب والتطوير															
٤	توفر المنظمة برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات المرأة الوظيفية.	١	١	٢	٢,١	٢١	٢١,٦	٤١	٤٢,٣	٣٢	٣٣	٤,٠٤	٠,٨٥٣	٢	موافق
٥	تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة المرأة وتمكينها من أداء مهامها.	٠	٠	٠	٠	١٣	١٣,٤	٤٣	٤٤,٣	٤١	٤٢,٣	٤,٢٩	٠,٦٩٢	١	موافق بشدة
٦	تراعي البرامج التدريبية احتياجات المرأة ومتطلبات مسارها المهني.	٢	٢,١	٦	٦,٢	٢٠	٢٠,٦	٤٢	٤٣,٣	٢٧	٢٧,٨	٣,٨٩	٠,٩٥٦	٣	موافق
المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب والتطوير												٤,٠٧	٠,٧٢٨	موافق	
البعد الثالث تقييم الأداء															
٧	تعتمد المنظمة نظامًا عادلاً وموضوعيًا في تقييم أداء الموظفين.	٢	٢,١	٦	٦,٢	٢٢	٢٢,٧	٤٢	٤٣,٣	٢٥	٢٥,٨	٣,٨٥	٠,٩٥٠	٣	موافق
٨	يتم إبلاغ المرأة بنتائج تقييم أدائها بوضوح وشفافية.	٢	٢,١	٥	٥,٢	٢٤	٢٤,٧	٣٩	٤٠,٢	٢٧	٢٧,٨	٣,٨٧	٠,٩٥٣	٢	موافق
٩	يسهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة.	١	١	٩	٩,٣	١٢	١٢,٤	٤٥	٤٦,٤	٣٠	٣٠,٩	٣,٩٧	٠,٩٥١	١	موافق
المتوسط الحسابي العام لبعد تقييم الأداء												٣,٨٩	٠,٨٤٠	-	موافق
البعد الرابع: التعويضات															
١٠	تتناسب الأجور التي تحصل عليها المرأة مع حجم الجهد والمسؤوليات.	٤	٤,١	١٥	١٥,٥	٣٣	٣٤	٢٤	٢٤,٧	٢١	٢١,٦	٣,٤٤	١,١١٨	٣	موافق
١١	تحقق أنظمة التعويضات العدالة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة.	٣	٣,١	١٠	١٠,٣	٣٧	٣٨,١	٢٤	٢٤,٧	٢٣	٢٣,٧	٣,٥٦	١,٠٦٠	٢	موافق

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١٢	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع دافعية المرأة للعمل.	١	١	٢	٢,١	١٦	١٦,٥	٢٤	٢٤,٧	٥٤	٥٥,٧	٤,٣٢	٠,٨٩٦	١	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي العام لبعد التعويضات														
	المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية														
												٣,٧٧	٠,٨٤٩	-	موافق
												٣,٩٣	٠,٧١٦	-	موافق

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية (٣,٩٣) بانحراف معياري (٠,٧١٦)، مما يدل على موافقة أفراد الدارسة من العاملات في المنظمات السعودية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية، وهذه النتيجة تؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أظهرت أن الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) تسهم بشكل كبير في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أكدت تأثير التدريب والتطوير والتعويضات على أداء النساء في المنظمات السياحية، مما يعزز أهمية هذه الممارسات في تحقيق التمكين الوظيفي، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي بينت أن ممارسات مثل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء لم يكن لها دور كبير في تحقيق الإبداع في المنظمات الإنسانية، ويعود ذلك لاختلاف طبيعة السياق التنظيمي ونوع المنظمة مقارنة بالدراسة الحالية في بيئة العمل السعودية.

كما يتضح أن محور مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية اشتمل على أربعة أبعاد فيما يلي شرحها وتفسيرها:

بالنسبة للبعد الأول: الاختيار والتعيين:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاختيار والتعيين بلغ (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد الاختيار والتعيين، مما يؤكد على

أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (الاختيار والتعيين) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أكدت أهمية الاختيار والتعيين كجزء من ممارسات الموارد البشرية في تعزيز التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع توصيات دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى ضرورة اتباع أساليب شفافة وموضوعية في الاختيار والتعيين لضمان استقطاب الكفاءات وتمكين المرأة، فيما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشميلة (٢٠١٧) التي أظهرت أن الاستقطاب والتعيين لم يكن له تأثير كبير على أداء العاملات في القطاع السياحي، ويعزى ذلك لاختلاف طبيعة القطاع وطبيعة العمل مقارنة بسياق المنظمات السعودية المدروسة في الدراسة الحالية.

كما يتضح أن بعد الاختيار والتعيين اشتمل على ثلاثة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٩٧ إلى ٤,٠٢) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد جاءت بدرجة موافقة، وفيما يلي عرضها وتفسيرها:

١. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تسهم سياسات التوظيف في استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٩٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على فاعلية سياسات التوظيف المتبعة في المنظمات السعودية في استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة، مما يؤكد إدراك أفراد الدراسة لأهمية هذه السياسات في دعم تمكين المرأة وتعزيز مشاركة الكفاءات النسائية في سوق العمل، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية

٢. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٩٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المنظمات تعتمد معايير واضحة وموضوعية في عمليات الاختيار والتعيين، مما يؤكد على مستوى جيد من العدالة والشفافية في سياسات التوظيف، ويسهم في ضمان اختيار الكفاءات النسائية المناسبة لشغل الوظائف المختلفة، بما يدعم تحقيق الكفاءة المؤسسية والاستقرار الوظيفي

٣. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يتم تعيين المرأة في وظائف تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,٠٢٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد

الدراسة على أن المنظمات تحرص على مواءمة الوظائف مع مؤهلات وخبرات المرأة العاملة، الأمر الذي يسهم في الاستفادة المثلى من قدراتها المهنية، ويعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني داخل بيئة العمل.

بالنسبة للبعد الثاني: التدريب والتطوير:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب والتطوير بلغ (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٧٢٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد التدريب والتطوير، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (التدريب والتطوير) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أظهرت أن التدريب والتطوير يسهم بشكل كبير في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أكدت أن التدريب والتطوير من أهم الممارسات المؤثرة في تحسين أداء النساء في المنظمات السياحية، ودراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية تدريب المرأة لتصبح عنصراً أكثر فاعلية في المنظمات الإنسانية.

كما يتضح أن بعد التدريب والتطوير اشتمل على ثلاثة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٨٩ إلى ٤,٢٩) وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة، وفيما يلي عرضها وتفسيرها:

١. جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة المرأة وتمكينها من أداء مهامها). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٦٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على الدور الفعال الذي تؤديه البرامج التدريبية في تطوير مهارات المرأة العاملة، وتمكينها من أداء مهامها الوظيفية بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تعزيز قدراتها المهنية وتحسين مستوى أدائها، ودعم مشاركتها الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

٢. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (توفر المنظمة برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات المرأة الوظيفية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٨٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المنظمات تولي اهتماماً بتوفير برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات المرأة الوظيفية، الأمر الذي يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الاستثمار في تنمية القدرات النسائية، ويسهم

في رفع كفاءتهن المهنية وتحسين أدائهن الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة واستدامة تميزها المؤسسي.

٣. جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تراعي البرامج التدريبية احتياجات المرأة ومتطلبات مساهماتها المهني) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن البرامج التدريبية المقدمة تراعي احتياجات المرأة العاملة ومتطلبات تطورها المهني، الأمر الذي يساهم في دعم مساهماتها الوظيفي وتعزيز فرص نموها وتقديمها المهني، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها الوظيفي واستقرارها المهني داخل المنظمة.

بالنسبة للبعد الثالث: تقييم الأداء:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد تقييم الأداء بلغ (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٨٤٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد تقييم الأداء، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (تقييم الأداء) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أكدت أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التغذية الراجعة لتعزيز الأداء، وكذلك مع دراسة الشميلة (٢٠١٧) التي أبرزت دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملات في المنظمات السياحية، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أظهرت أن تقييم الأداء لم يكن له تأثير كبير على الإبداع في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية، ويعزى ذلك لاختلاف طبيعة السياق التنظيمي وطبيعة العمل مقارنة بالبيئة السعودية المدروسة.

كما يتضح أن بعد تقييم الأداء اشتمل على ثلاثة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٨٥ إلى ٣,٩٧) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد جاءت بدرجة موافقة، وفيما يلي عرضها وتفسيرها:

١. جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن تقييم الأداء يساهم بفعالية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة العاملة

ويرجع السبب إلى أن تقييم الأداء يوفر معلومات واضحة تساعد المرأة على معرفة المجالات التي تتقنها والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يدعم نموها المهني ويعزز قدرتها على تحسين أدائها الوظيفي.

٢. جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يتم إبلاغ المرأة بنتائج تقييم أدائها بوضوح وشفافية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إبلاغ المرأة بنتائج تقييم أدائها يتم بوضوح وشفافية، ويرجع السبب إلى أن التواصل الواضح حول نتائج الأداء يمكن المرأة من فهم تقييمها بشكل دقيق، مما يساعدها على تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، ويسهم في تطوير أدائها المهني وزيادة استقرارها الوظيفي داخل المنظمة.

٣. جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تعتمد المنظمة نظاماً عادلاً وموضوعياً في تقييم أداء الموظفين) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٩٥٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المنظمة تعتمد نظاماً عادلاً وموضوعياً في تقييم أداء الموظفين، ويرجع السبب إلى أن اعتماد نظام تقييم عادل وموضوعي يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة، ويوفر أساساً واضحاً لتقدير الأداء، مما يساهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم المهني وتحقيق نمو مستدام في مساهمتهم الوظيفي.

بالنسبة للبعد الرابع: التعويضات:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعويضات بلغ (٣,٧٧) بانحراف معياري (٠,٨٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد التعويضات، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (التعويضات) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أكدت أن التعويضات تسهم في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أبرزت أن التعويضات من العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملات، ودراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهمية التعويضات في تعزيز فاعلية الموظفين في المنظمات الإنسانية، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي ركزت على أن بعض ممارسات الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء لم يكن لها تأثير كبير على الإبداع، مما يبين أن تأثير التعويضات قد يختلف حسب طبيعة المنظمة والهدف المرجو من الممارسات الإدارية.

كما يتضح أن بعد التعويضات اشتمل على ثلاثة عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٤٤ إلى ٤,٣٢) وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة، وفيما يلي عرضها وتفسيرها:

١. جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع دافعية المرأة للعمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الحوافز المادية والمعنوية ترفع دافعية المرأة للعمل، ويرجع السبب إلى أن تقديم الحوافز المناسبة يعزز الشعور بالتقدير والتحفيز لدى المرأة، مما يشجعها على بذل جهد أكبر، ويؤدي إلى تحسين أدائها الوظيفي وزيادة التزامها واستقرارها المهني داخل المنظمة.

٢. جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على (تحقق أنظمة التعويضات العدالة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبانحراف معياري (١,٠٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن أنظمة التعويضات تحقق العدالة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة، ويرجع السبب إلى أن وجود نظام تعويضات عادل يعزز شعور المرأة بالمساواة والإنصاف داخل المنظمة، مما يسهم في رفع رضائها الوظيفي وتحفيزها على تحسين أدائها والاستمرار في مسارها المهني بثقة واستقرار.

٣. جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تناسب الأجور التي تحصل عليها المرأة مع حجم الجهد والمسؤوليات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبانحراف معياري (١,١١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الأجور التي تتقاضاها المرأة تتناسب مع حجم الجهد والمسؤوليات الموكلة إليها، ويرجع السبب إلى أن تقديم أجور عادلة ومتوافقة مع المهام والمسؤوليات يعزز شعور المرأة بالتقدير والمساواة داخل المنظمة، مما يسهم في رفع دافعيتها وتحسين أدائها المهني واستقرارها الوظيفي.

السؤال الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين

الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية؟

للتعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين

الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما

يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية

م	الفقرة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يمثل عائقًا أمام تمكينها الوظيفي.	٠	٠	١٣	١٣,٤	١٧	١٧,٥	٣٤	٣٥,١	٣٣	٣٤	٣,٩٠	١,٠٢٦	٣	سوافق
٢	بعض الأنظمة الإدارية تحد من فرص تقدم المرأة مهنيًا.	١	١	١٠	١٠,٣	٢٠	٢٠,٦	٣٣	٣٤	٣٣	٣٤	٣,٩٠	١,٠٢٦	٣	سوافق
٣	الثقافة التنظيمية تشكل عائقًا أمام تمكين المرأة في بعض الأحيان.	١	١	٨	٨,٢	٢٨	٢٨,٩	٢٩	٢٩,٩	٣١	٣٢	٣,٨٤	١,٠٠٧	٤	سوافق
٤	ندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفيًا.	١	١	٩	٩,٣	١٦	١٦,٥	٣٩	٤٠,٢	٣٢	٣٣	٣,٩٥	٠,٩٨٣	٢	سوافق
٥	ضعف الدعم القيادي يؤثر سلبيًا على تمكين المرأة.	٤	٤,١	٨	٨,٢	١٦	١٦,٥	٢٨	٢٨,٩	٤١	٤٢,٣	٣,٩٧	١,١٤١	١	سوافق
المتوسط الحسابي العام لمحور															
		٤	٠,٨٤٦									٣,٩١			سوافق

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية

الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣,٤٨ إلى ٤,٩٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة

من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافقة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٨٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية، مما يؤكد على أن التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية جاءت بدرجة عالية، ومن أبرز تلك التحديات: ضعف الدعم القيادي يؤثر سلباً على تمكين المرأة، وندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دراسة خصاونة (2022) التي أظهرت أن ضعف الدعم القيادي أو نقص البرامج التدريبية يقلل من التمكين النفسي والوظيفي للمرأة في منظمات المجتمع المدني، وكذلك مع دراسة راوه (٢٠١٨) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية والقيادة تؤثر بشكل مباشر على نمو المرأة مهنيًا في بيئات العمل القيادية، فيما تختلف هذه النتيجة مع راسة الجاسم (2020) التي أظهرت أن بعض ممارسات الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء لم يكن لها تأثير كبير على الإبداع في بعض المنظمات الإنسانية، مما يشير إلى أن تأثير التحديات قد يختلف حسب طبيعة المنظمة والقطاع.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (ضعف الدعم القيادي يؤثر سلباً على تمكين المرأة) بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,١٤١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الدعم القيادي يؤثر سلباً على تمكين المرأة، ويرجع السبب إلى أن غياب الدعم والتوجيه من القيادات يقلل من فرص المرأة في تنمية مهاراتها والمشاركة الفعالة في صنع القرار، مما ينعكس سلباً على قدرتها على التقدم الوظيفي وتحقيق الاستقلالية المهنية داخل المنظمة

٢. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (ندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفياً)

بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن ندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفياً، ويرجع

السبب إلى أن قلة البرامج التدريبية المتخصصة تقلل من فرص اكتساب المرأة للمهارات والمعارف اللازمة لتطوير أدائها الوظيفي والنمو في مسارها المهني، مما يؤثر سلبًا على تمكينها وتحقيق أهدافها المهنية داخل المنظمة.

٣. جاءت العبارتان رقم (١، ٢) وهما (ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يمثل عائقًا أمام تمكينها الوظيفي، بعض الأنظمة الإدارية تحد من فرص تقدم المرأة مهنيًا) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (١,٠٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرار وقيود بعض الأنظمة الإدارية يمثلان عائقًا أمام تمكينها الوظيفي وفرص تقدمها مهنيًا، ويرجع السبب إلى أن عدم إشراك المرأة في صنع القرار ووجود أنظمة إدارية تحد من مرونتها وفرصها الوظيفية يقلل من قدرتها على تطوير مهاراتها والمساهمة الفعالة في المنظمة، مما يؤثر سلبًا على مسارها المهني واستقرارها الوظيفي.

٤. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (الثقافة التنظيمية تشكل عائقًا أمام تمكين المرأة في بعض الأحيان) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وبانحراف معياري (١,٠٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تشكل أحيانًا عائقًا أمام تمكين المرأة، ويرجع السبب إلى أن بعض الممارسات والقيم السائدة داخل المنظمة قد تحد من فرص المرأة في المشاركة الكاملة واتخاذ القرارات أو تطوير مهاراتها، مما ينعكس سلبًا على تقدمها المهني واستقرارها الوظيفي.

ثانيًا: الإجابة على فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز

التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات

رؤية المملكة ٢٠٣٠ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١) قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	٩٧	٣,٩٣	٠,٧١٦	٠,٧٨٩**	٠,٠
تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة	٩٧	٤,٠٢	٠,٩٤٦		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فقد بلغت قيم الارتباط بينهم (٠,٧٨٩) عند مستوى دلالة دال احصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهذه النتيجة تدل على أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة مثل التدريب، التقييم العادل، وأنظمة التحفيز والمكافآت يسهم بشكل كبير في تمكين المرأة مهنيًا وتعزيز مشاركتها الفعالة في بيئة العمل، بما يحقق أهداف التنمية والتمكين الوظيفي المنصوص عليها في رؤية المملكة ٢٠٣٠

وترى الباحثة أن المؤسسات بحاجة إلى استمرار تطوير وتبني ممارسات الموارد البشرية الحديثة بشكل يراعي احتياجات المرأة، لضمان تحقيق استدامة التمكين الوظيفي وتحسين أدائها واستقرارها المهني داخل المنظمة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجية المنظمة ونجاحها المؤسسي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أظهرت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تعزيز التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أكدت أهمية التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء في تحسين أداء النساء وتمكينهن وظيفياً.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أظهرت أن بعض ممارسات الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء لم يكن لها تأثير كبير على الإبداع في بعض المنظمات الإنسانية، مما يبرز تأثير السياق التنظيمي وطبيعة بيئة العمل على قوة العلاقة بين الممارسات والتمكين الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة؟

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات التدريب والتطوير المهني	٩٧	٤,٠٧	٠,٧٢٨	٠,٨٩٢**	٠,٠
مستوى التمكين الوظيفي للمرأة	٩٧	٣,٩٣	٠,٧١٦		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة ، فقد بلغت قيم الارتباط بينهم (٠,٨٩٢) عند مستوى دلالة دال احصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة وهذه النتيجة تدل على أن تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المخصصة للمرأة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى مهاراتها وقدراتها الوظيفية، ويعزز قدرتها على المشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة تمكينها الوظيفي وتحسين فرص تقدمها المهني داخل المنظمة.

وترى الباحثة أن الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير المهني للمرأة يعد من العوامل الأساسية لتحقيق التمكين الوظيفي المستدام، ويجب على المؤسسات تصميم هذه البرامج بما يتوافق مع احتياجات المرأة ومسارها المهني لضمان تأثير إيجابي مباشر على أدائها واستقرارها المهني، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أكدت أن التدريب والتطوير المهني يساهمان في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أبرزت تأثير التدريب والتطوير على تحسين أداء النساء في المنظمات السياحية، ودراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهمية تدريب المرأة لتعزيز فاعليتها في المنظمات الإنسانية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة؟

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات تقييم الأداء	٩٧	٣,٨٩	٠,٨٤٠	٠,٨٨٠**	٠,٠
مستوى التمكين الوظيفي للمرأة	٩٧	٣,٩٣	٠,٧١٦		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة، فقد بلغت قيم الارتباط بينهم (٠,٨٨٠) عند مستوى دلالة دال احصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة وهذه النتيجة تدل على أن تطبيق ممارسات تقييم الأداء بشكل منتظم وموضوعي يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة، ويوفر أساساً لتطوير مهاراتها وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التمكين الوظيفي لديها وتحسين أدائها واستقرارها المهني.

وترى الباحثة أن تعزيز ثقافة تقييم الأداء داخل المنظمة، مع توفير التغذية الراجعة بوضوح وشفافية، يعد من الأدوات الأساسية لتمكين المرأة مهنيًا، ويجب على المؤسسات تبني أنظمة تقييم عادلة وموضوعية تركز على تطوير المهارات وتعزيز الفرص الوظيفية للمرأة بما يحقق أهداف التمكين الوظيفي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

وهذه النتيجة تتفق مع: نتائج دراسة خصاونة (٢٠٢٢) التي أكدت أن تقييم الأداء يسهم في التمكين النفسي والوظيفي للمرأة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك مع دراسة الشمايلة (٢٠١٧) التي أبرزت دور تقييم الأداء في تحسين الأداء العام للنساء في المنظمات السياحية.

وهذه النتيجة تختلف مع: بعض نتائج دراسة الجاسم (٢٠٢٠) التي أظهرت أن تقييم الأداء لم يكن له تأثير كبير على الإبداع في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية، ويعزى ذلك لاختلاف طبيعة السياق التنظيمي وطبيعة العمل مقارنة بالبيئة السعودية المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي

للمرأة في بيئة العمل؟

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي

للمرأة في بيئة العمل

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	٩٧	٣,٩٩	٠,٨٨٦	٠,٨٩١**	٠,٠
تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة	٩٧	٤,٠٢	٠,٩٤٦		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز

التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، فقد بلغت قيم الارتباط بينهم (٠,٨٩١) عند مستوى دلالة دال احصائياً،

مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في

بيئة العمل وهذه النتيجة تدل على أن اعتماد سياسات اختيار وتعيين عادلة وموضوعية تركز على الكفاءة

والمهارات يسهم بشكل كبير في تمكين المرأة، حيث يتيح لها الحصول على الفرص الوظيفية المناسبة، ويعزز قدرتها

على المشاركة الفعالة في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على تطوير مهاراتها وتحقيق تقدمها المهني واستقرارها

الوظيفي.

وترى الباحثة أن المنظمات بحاجة إلى تبني استراتيجيات اختيار وتعيين تراعي الكفاءة وتكافؤ الفرص

للمرأة، لضمان تعزيز تمكينها الوظيفي، وتطوير مسارها المهني، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

المتعلقة بتمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي

الذي تحققه؟

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) قيم معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعويضات	٩٧	٣,٧٧	٠,٨٤٩	**٠,٨٢٥	٠,٠
مستوى التمكين الوظيفي للمرأة	٩٧	٣,٩٣	٠,٧١٦		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه، فقد بلغت قيم الارتباط بينهم (٠,٨٢٥) عند مستوى دلالة دال احصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه وهذه النتيجة تدل على أن تقديم التعويضات العادلة والمناسبة للمرأة، سواء كانت مادية أو معنوية، يسهم في تعزيز شعورها بالتقدير والإنصاف داخل المنظمة، مما يحفزها على تحسين أدائها المهني والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، ويعزز قدرتها على التطور الوظيفي واستقرارها المهني.

وترى الباحثة أن المنظمات بحاجة إلى تصميم سياسات تعويض متوازنة وعادلة تضمن المساواة بين المرأة وزملائها، بما يدعم تمكينها الوظيفي، ويحفزها على النمو المهني، ويحقق أهداف التنمية البشرية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتمكين المرأة وزيادة مساهمتها في سوق العمل.

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء

تلك النتائج.

أولاً: خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل

لدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحددت أهداف دراستها، والتي تمثلت في التعرف على

مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية، وتحديد

أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة

العمل (السعودية)، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية؟

- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة السابقة للدراسة

وقامت الباحثة بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وأوضحت الباحثة مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في العاملات في المنظمات السعودية في

مختلف المستويات الإدارية، وقد استجاب لعملية التوزيع (٩٧) عاملة، كما بينت الباحثة في هذا الفصل كيفية

إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضحت الباحثة بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بتطبيق أداة دراستها، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسة السابقة، وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

ثانياً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلين العلمي بكالوريوس بتكرار (٥١) من العاملات في المنظمات السعودية ونسبة (٥٢,٦٪)، في حين أن هناك (٣٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٣٪) مؤهلين العلمي دبلوم.

كما بينت نتائج الدراسة حيث أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات بتكرار (٥٧) ونسبة (٥٨,٨٪)، في حين أن هناك (٢٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٦,٨٪) عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة إداريات بتكرار (٦٣) ونسبة (٦٤,٩٪)، فيما وجد أن (١٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٦,٥٪) مساهمات الوظيفي إشرافي.

ب. النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة من العاملات في المنظمات السعودية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية، وهذه النتيجة تؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد الاختيار والتعيين، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (الاختيار والتعيين) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تسهم سياسات التوظيف في استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة
 - تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين
 - يتم تعيين المرأة في وظائف تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها.
- كما بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد التدريب والتطوير، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (التدريب والتطوير) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك:
- تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة المرأة وتمكينها من أداء مهامها.
 - توفر المنظمة برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات المرأة الوظيفية
 - تراعي البرامج التدريبية احتياجات المرأة ومتطلبات مسارها المهني.
- كما بينت نتائج الدراسة موافقة بين أفراد الدراسة على بعد تقييم الأداء، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (تقييم الأداء) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك:
- يسهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة
 - يتم إبلاغ المرأة بنتائج تقييم أدائها بوضوح وشفافية
 - تعتمد المنظمة نظاماً عادلاً وموضوعياً في تقييم أداء الموظفين.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد التعويضات، مما يؤكد على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي (التعويضات) للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك:
- تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع دافعية المرأة للعمل
 - تحقق أنظمة التعويضات العدالة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة
 - تتناسب الأجور التي تحصل عليها المرأة مع حجم الجهد والمسؤوليات.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية، مما يدل على أن

التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في البيئة السعودية جاءت بدرجة عالية، ومن أبرز هذه التحديات:

- ضعف الدعم القيادي يؤثر سلباً على تمكين المرأة
 - ندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفياً
 - ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يمثل عائقاً أمام تمكينها الوظيفي
 - بعض الأنظمة الإدارية تحد من فرص تقدم المرأة مهنيًا.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بممارسات تقييم الأداء ومستوى التمكين الوظيفي للمرأة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل.

وأوضحت نتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى التمكين الوظيفي الذي تحققه.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
- ١- تعزيز سياسات الاختيار والتعيين العادلة والموضوعية لضمان استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة بما يتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها.
 - ٢- تطوير برامج التدريب والتطوير المهني المخصصة للمرأة بما يراعي احتياجاتها ومسارها المهني، لتعزيز كفاءتها وأدائها في بيئة العمل.
 - ٣- اعتماد نظام تقييم أداء عادل وموضوعي يوفر تغذية راجعة واضحة وشفافة، لتحديد نقاط القوة والضعف ودعم التطوير المستمر للمرأة.

٤- تقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية بطريقة عادلة لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة، وزيادة الدافعية والأداء.

٥- تعزيز مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية لتقليل العوائق أمام تمكينها الوظيفي وزيادة تأثيرها في بيئة العمل.

٦- زيادة الدعم القيادي للمرأة في المنظمات من خلال تبني سياسات تشجيعية وتحفيزية للقيادات لدعم تمكين المرأة والمساهمة في تطويرها المهني.

٧- معالجة محدودية البرامج التدريبية المتخصصة بتصميم برامج مبتكرة تلبي احتياجات المرأة الوظيفية وتواكب التطورات المهنية الحديثة.

٨- تطوير بيئة تنظيمية داعمة للمرأة من خلال مراجعة بعض الأنظمة الإدارية التي قد تحد من فرص تقدمها المهني.

٩- ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية المستحدثة بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ لضمان استدامة التمكين الوظيفي للمرأة وزيادة مساهمتها في سوق العمل.

١٠- تقييم دوري لفاعلية ممارسات الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الاستراتيجيات بما يضمن تعزيز تمكين المرأة واستقرارها الوظيفي.

رابعاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدمت الباحثة ببعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:

١. إجراء دراسة تتناول أثر تبني التكنولوجيا الحديثة والرقمنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين المرأة الوظيفي، لمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على فرص تطوير مهاراتها وأدائها داخل المنظمات.

٢. إجراء دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة في المملكة (القطاع العام والخاص) لتقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على تمكين المرأة، وذلك لتحديد أفضل الممارسات والاختلافات بين بيئات العمل المختلفة.

٣. إجراء دراسة تستهدف قياس تأثير الثقافة التنظيمية ودورها في دعم أو عرقلة تمكين المرأة في بيئات العمل السعودية، مع التركيز على أنماط القيادة وأثرها على التطوير المهني للمرأة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٧). برنامج إرشادي يستند إلى التمكين النفسي في تحسين الرضا الحياتي والأمل لدى طلبة المرحلة المتوسطة من ذوي الأسر المفككة في محافظة الكرك. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (٤).

أحمد، سماح محمد سيد. (٢٠١٨). التصنيفات العالمية للجامعات ط ١، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

البدارين، رقية قاسم والجداية، محمد نور صالح والعمرى، زياد صالح. (٢٠١٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك إقليم الشمال. مجلة رؤية اقتصادية، ٤ (٧)، ٦٣-٨٥.

بوزورين، فيرز. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات في ولاية سطيف. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجزائر.

الجاسم، عبدالناصر بن محمد. (٢٠٢٠). الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع: دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية. المجلة الليبية العالمية، جامعة بنغازي، كلية التربية بالمرج، العدد (٤٩).

الجربوعة، مصطفى محمد. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، ط ١، عمان: دار المنهل.

جميل، عبد الكريم أحمد. (٢٠٢٠). تدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.

الحري، محمد سرور. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية. ط ١، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.

خصاونة، هبة مصطفى علي. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين النفسي للمرأة العاملة في منظمات المجتمع المدني في الأردن: العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس كمتغير معدل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدارا، كلية الدراسات العليا، الأردن.

الخواودة، رياض عبد الله والشلي، فراس سليمان والعفيف، أمجد حسين والقضاة، ليث أكرم. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، جامعة الجزائر، ٧ (١).

- درويش، محمود أحمد (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر.
- راوه، إيمان عبد الملك حسين. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد (٣٤)، العدد (٣).
- رضوان، محمود عبدالفتاح رضوان. (٢٠١٢). التدريب المؤثر في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سالم، طلحة كوان وحمد، عامر علي وإبراهيم، رؤى أحمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب فرع صلاح الدين. مجلة اقتصاديات الأعمال، ٢(١)، ٢٥-٤١.
- الشكرجي، اعتصام. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية. مركز الكتاب الأكاديمي.
- الشميلة، ماهر عودة فلاح. (٢٠١٧). ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء: دراسة على عينة من النساء العاملات في قطاع السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، المجلد (١٤)، العدد (١).
- الشوابكة، علي زياد. (٢٠١٦). أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤٣(١)، ٤٣١ - ٤٥١.
- الطيب، عبد الله عبد الخالق. (٢٠١٩). أثر التمكين النفسي في الترقية الوظيفية بالجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة الأندلس، ٥(١٩).
- طيب، عبد الله عبد الخالق محمد. (٢٠١٩). أثر التمكين النفسي في الترقية الوظيفية بالجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية. مجلة الأندلس، المجلد (٢)، العدد (٤١).
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠١٤). البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر، ط٦.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض.

فيروز، زروخي محمد؛ بن عابد، مختار أحمد؛ كربوش، محمد علي. (٢٠٢٠). التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (٣)، العدد (١٢)، ٨١-٦٨.

فيروز، زروخي ومختار، بن عابد ومحمد، كربوش. (٢٠٢٠). التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ٣(١٢)، ٨١-٦٨.

القواسمة، وآخرون (٢٠١٢). مناهج البحث العلمي. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

كرو، شفاء. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.

يوسف، بأيه، شريفي، دليلة. (٢٠٢٢). أهمية استخدام أدوات البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة، الاختبارات): مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، ٣ (٥): ٤٩٧-٥٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Robert V, and Vandenberghe C. (2020) Locus of Control and Leader-Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis. Original research 11.

Sondakh, O., Pangastuti, R., & Gunawan, H. (2021). The Effect of Hr Practices on Psychological Empowerment in Forming Performance Based on Learning and Growth Perspectives. Journal of Research in Business, Economics and Management, 16(1), 9-16.

ملاحق الدراسة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

إعداد الطالبة/

عهود صالح الفرج

٢٥٢٠٠١١١٨

إشراف/

د/ الفيصّل عبد الحميد

د/ فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

أقدم لكم استبانة لموضوع بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تعزيز التمكين الوظيفي للمرأة وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠"، والتي تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية.

٢. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية.

ولما لسعادتكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال أرجوا التكرم بقراءتها وإبداء آراءكم حول وضوح العبارات ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة. علماً بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكره لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة،،

أولاً: البيانات الأولية

١. المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراة

٢. سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات
- ٥ - ١٠ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

٣. المسمى الوظيفي:

- إداري
- إشرافي
- قيادي

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمكين الوظيفي للمرأة في المنظمات في بيئة العمل السعودية

م	العبارات	الانتماء للمحور		درجة الوضوح		ملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
أولاً: الاختيار والتعيين						
١	تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين.					
٢	يتم تعيين المرأة في وظائف تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها.					
٣	تسهم سياسات التوظيف في استقطاب الكفاءات النسائية المؤهلة.					
ثانياً: التدريب والتطوير						
٤	توفر المنظمة برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات المرأة الوظيفية.					
٥	تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة المرأة وتمكينها من أداء مهامها.					
٦	تراعي البرامج التدريبية احتياجات المرأة ومتطلبات مسارها المهني.					
ثالثاً: تقييم الأداء						
٧	تعتمد المنظمة نظاماً عادلاً وموضوعياً في تقييم أداء الموظفين.					
٨	يتم إبلاغ المرأة بنتائج تقييم أدائها بوضوح وشفافية.					
٩	يسهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المرأة.					
رابعاً: التعويضات						
١٠	تتناسب الأجور التي تحصل عليها المرأة مع حجم الجهد والمسؤوليات.					
١١	تحقق أنظمة التعويضات العدالة بين المرأة وزملائها في نفس الوظيفة.					
١٢	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع دافعية المرأة للعمل.					

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في دعم التمكين
الوظيفي للمرأة في بيئة العمل السعودية

م	العبارات	الانتماء للمحور		درجة الوضوح		ملاحظات
		لا تنتهي	لا تنتهي	واضحة	غير واضحة	
١	ضعف مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يمثل عائقاً أمام تمكينها الوظيفي.					
٢	بعض الأنظمة الإدارية تحد من فرص تقدم المرأة مهنيًا.					
٣	الثقافة التنظيمية تشكل عائقاً أمام تمكين المرأة في بعض الأحيان.					
٤	ندرة البرامج التدريبية المتخصصة تحد من تطوير المرأة وظيفيًا.					
٥	ضعف الدعم القيادي يؤثر سلباً على تمكين المرأة.					