

**التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية**

**(مراجعة الأدبيات للفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠)**

**جميلة خالد جلوي لزهـر**

**جامعة أم القرى- كلية التربية**

**Jameelah Khalid lazher**

**Jameelahaljelowy@gmail.com**

## Research Summary:

The aim of the present research is to review the literature that dealt with the concept of administrative empowerment of women leaders in Saudi universities for the period (2016-2020). The research reached a set of results, the most important of which are; most studies indicated that the level of administrative empowerment of women leaders in Saudi universities during the period covered by the current study was average, and that teamwork ranks first among the dimensions of administrative empowerment of women leaders in Saudi universities.

**Keywords: administrative empowerment; women leaders; Saudi universities; literature review; Umm Al Qura University**

## ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠)، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها؛ أشارت أغلب الدراسات إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية خلال الفترة التي تغطيها الدراسة الحالية كان متوسطاً، كما أن العمل الجماعي يأتي بالمرتبة الأولى من أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

**الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ القيادات النسائية؛ الجامعات السعودية؛ مراجعة الأدبيات؛ جامعة أم القرى.**

## مقدمة البحث:

يحظى التعليم الجامعي باهتمام كبير نظراً للوظائف التي تقوم بها الجامعة من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع، ولدورها الفعال في الاستجابة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته من الخريجين، ومع التغيرات التي تحدث باستمرار في العلم والمعرفة كان لابد من تركيز الاهتمام على جودة أداء الجامعات ومدى قدرتها على إعداد الخريجين لتلبية متطلبات سوق العمل، ومدى قدرة القيادات فيها على القيام بدورهم الفعال في تحقيق جودة الجامعات لكونهم الداعم الرئيس في تسيير العملية التعليمية في الجامعات، فهم يتحكمون في مستوى أداء الجامعة وكفاءتها (حجازي، ٢٠١٣). وأكدت عديد من الدراسات على أهمية الدور التي تؤديه القيادات في الجامعات ومنها دراسة كعكي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن القائد في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة: فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعة كما ونوعاً، وهو المتحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية، كما بينت دراسة المصري (٢٠١٦) أن مفهوم القيادة لطالما ارتبط بمفهوم الذكور إلا أن مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فقد حصل تطور جذري في النظرة إلى المرأة ودورها ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي الأوسع وتحديداً خلال العقود القليلة الأخيرة، حيث تمكن العديد من النساء شق مسار جديد عززن من خلاله دورهن ونجاحهن، من خلال زيادة رفعة مشاركتهن في مختلف القطاعات وخاصة في تقلدهن المناصب القيادية ومواقع اتخاذ القرار، وقد أثبتت قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا، وأكد ذلك دراسة كل من العليين والزهراني (٢٠١٦) إذ بينا أن القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي تضطلع شأنها شأن القيادات في المؤسسات الأخرى بمسؤوليات عديدة تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية للتوظيف الأمثل، حيث تشكل الطاقات البشرية في الجامعة نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وهذه المسؤوليات فرضت على القيادات النسائية ضرورة التغيير في ممارساتهن من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسة أساليب إدارية حديثة تمكنهن من كسر الحواجز بينهن وبين المرؤوسات وتحقق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدتها العصر الحالي، ومن ضمنها مفهوم التمكين، والذي يقوم على إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات، ويهدف إلى تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في المعلومات، وصنع واتخاذ القرارات الجماعية، والتوسيع في استخدام الصلاحيات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتطوير أدائها (النمر و خاشقجي ومحمود وحمزوي، ٢٠١١). لذلك فتمكين القيادات الإدارية النسائية بالجامعات يعمل على استثمار ما لديهن من طاقات، ومواهب وقدرات، من خلال مشاركتهن في اتخاذ القرارات، ومنحهن الصلاحيات، مما يؤدي إلى ارتقاء الجامعات وتطورها، وأكد ذلك دراسة قام بها كل من كوم وماتيسيل ( Mathaisel & Comm ) على ثماني عشرة جامعة حكومية ف الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تبين من خلالها أهمية التمكين في نجاح الجامعات وتميزها (البلوي، ٢٠١٥)، وبالتالي فإن تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية يعد أحد الدعائم الأساسية في تحقيق أهداف الجامعات وتميزها، والذي بدوره يسهم في تجويد المخرجات التعليمية فيها، وتخريج أفراد قادرين على مواكبة التطورات العلمية والمعرفية العالمية مما يثمر في تحديد مكانة المجتمع

العلمية والمعرفية وموقعه من التنافس الاقتصادي العالمي. تأسيسًا على ما سبق، فقد تبين أهمية المضي قدمًا لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي من خلال تمكين القيادات المؤثرة في تسيير وتطوير أداء الجامعة ومنها القيادات النسائية، نظرًا للدور الفعال الذي تؤديه هذه القيادات في تحقيق أهداف الجامعة في الأقسام النسائية من خلال منحهن القدرة والسيطرة والرقابة على ما تمتلكه من صلاحيات، من هنا جاءت فكرة البحث الحالي في التعرف على درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

## مشكلة البحث:

حظي التعليم العالي للمرأة السعودية بتطور ملحوظ خلال الخطط التنموية، حيث وفرت الأقسام النسائية في الجامعات السعودية كافة الإمكانيات من تجهيزات وتقنيات تعليمية تدار بواسطة كفاءة نسائية سعودية، إلا أن إيجاد وتعيين قيادات نسائية سعودية في المناصب القيادية يشكل تحديًا تعاني منه معظم الجامعات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة، إنما في المحافظة على استمراريتهن في شغل تلك المناصب (المنقاش، ٢٠١٧)، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها وجود تحديات عديدة تواجه القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، نظرًا لوجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية المسؤولة عن إدارة أقسام الطالبات في الجامعة (البلوي، ٢٠١٥)، وعلى الرغم من أهمية تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية لتحقيق أهداف الجامعة في الأقسام النسائية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي الذي يفرض على الجامعات النهوض بكل عناصرها للوصول على ركب الأمم المتقدمة، إلا أن كثير من الدراسات أثبتت وجود تدني في مستوى تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية ومنها دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) والتي أشارت إلى وجود خلل في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والتي تعد الجامعة الأولى والوحيدة في المملكة العربية السعودية التي تحتوي على شطر طالبات فقط، وأيضًا دراسة البلوي وأحمد (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية ومنها جامعة تبوك، وأوصت بضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعات يتميز بالمرونة، بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية في الجامعات، وكما أكدت دراسة المطيري والجارودي (٢٠١٦) على أن درجة توفر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة. من هذا المنطلق فإن البحث الحالي يسعى إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، من خلال حصر ومراجعة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

**أسئلة البحث:** يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة

٢٠١٦-٢٠٢٠؟

**أهداف البحث:** التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلال لفت نظر المؤسسات التعليمية إلى ضرورة تحقيق التمكين الإداري للقيادات النسائية لما له من أثر في تسيير المهام داخل المؤسسات التعليمية النسائية مما يحقق أهدافها الإدارية والتعليمية، وفتح المجال لإجراء أبحاث أخرى تتناول أهمية دور المرأة الإداري، ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من اتخاذ القرارات بحرية دون الرجوع إلى إدارة أو سلطة عليا تعرقل سير العمل أو تؤخر عمليات اتخاذ القرار بالأوقات المناسبة.

## مصطلحات البحث:

**القيادات النسائية في الجامعة:** عرفت المنقاش (٢٠١٧) القيادات النسائية في الجامعة بأنهن: "القائمت بالشؤون الإدارية والأكاديمية لأقسام الطالبات في الجامعات، حسب مناصبهن القيادية، وتسعين لتحقيق مصالح أقسامهن ومروسيهن عن طريق التعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات وتتبع الإدارات الرجالية المناظرة في أقسام الطلاب تنظيميًا" (ص. ١٨٩). وتعرف القيادات النسائية في الجامعة إجرائيًا بأنهن: السيدات الموظفات بمناصب قيادية في الجامعات، واللاتي تتحملن مسؤوليات إدارة الأقسام النسائية في الجامعة وفق ما يتطلب تحقيق أهداف الجامعة ولكن بالانقياد إلى الأوامر والقرارات الصادرة من القيادات في أقسام الرجال في هذه الجامعات.

## تمكين القيادات النسائية في الجامعة:

عرف رابح وشوقي (٢٠١٢) التمكين بأنه: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم فرصة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك إسهاماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مع إعطاء الأفراد سلطة أوسع

في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية" (ص. ٤١٩). وعرف كل من المطيري والجارودي (٢٠١٦) تمكين القيادات النسائية بالجامعة بأنه: "ممارسة رئيسة القسم والمشرفة على الوحدة لمهامها، وإعطائها سلطة أوسع في المساءلة والرقابة وإصدار الأوامر، والعمل على إدارة وقيادة شؤون القسم بالتعاون مع العاملات لديها لتحقيق الأهداف المنشودة في الجامعة" (ص. ٦٩). ويعرف تمكين القيادات النسائية بالجامعة إجرائياً بأنه: منح الصلاحيات للقيادات في الجامعة وذلك بإعطائهن الحرية التامة في اتخاذ القرارات والمساءلة والرقابة وتوجيه الأمور في الأقسام النسائية دون العودة إلى القيادات في أقسام البنين، مما يجعل قدرتهن على ضبط الأمور والتحكم بها أكبر لتسهيل أعمال الجامعة في قسم البنات وتحقيق أهدافها.

## منهجية البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوثائقي التاريخي، حيث قامت الباحثة بحصر الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠).

## المبحث الأول: التمكين الإداري:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، ٢٠٠٣) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. والجامعات تتأثر بهذه التحولات وبهذا السياق تؤدي إلى تطور في المفاهيم مثل التحول إلى منظمة المعرفة والتمكين الإداري والتدريب الإداري وغيرها من المفاهيم الإدارية التي تحولت إلى ممارسات إدارية تسعى إلى النمو والتجديد والتميز، وقد عرف أفندي (٢٠٠٣) التمكين الإداري أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار. ويمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا. يؤكد ملحم (٢٠٠٦) أن التمكين يتسم بخصائص معينة هي:

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعني التمكين بتزويد القادة المقدر على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

وهناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي فالأول الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة وإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل، أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين المهنيين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي. كما يركز (Luthans, 1992) على وسائل لتمكين الإدارة من استخدام تمكين العاملين لديها: وهي ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن توضح القيادة الإدارية التربوية أهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين، فمستوى التمكين يتفاوت من منظمة تربوية إلى أخرى ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين، حيث على الإدارة المثل على بأن تحكم العاملين في عدم الوصول إلى المصادر الأربعة كالأفراد والوقت والأموال والتكنولوجيا وتعطيهم صلاحية اختيار الأفضل، ويشير ملحم إلى أن توفر البيئة ملاءمتها يتوفر للأفراد والنظام استعداد للتغيير وتلاءم مع الثقافة التنظيمية (Schein, 2020) لخلق ظروف مناسبة للتمكين تتضمن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو التنظيم.

- تنمية السلوك الإبداعي: الإبداع هو أحد الأساسيات في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير، وعرفه دافت ( Daft, 1999) بأنه "تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة، أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا، والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب".
- تفويض السلطة: تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح (الشريدة، ٢٠٠٤)، ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.
- التقليد والمحاكاة: تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.
- العمل الجماعي: العمل من خلال مجموعة من الأفراد يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك (الصيرفي، ٢٠٠٣).
- التحفيز الذاتي: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

## مراجعة الأدبيات:

- قامت الباحثة بحصر كافة الدراسات والأبحاث المنشورة باللغة العربية حول تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠)، وفيما يلي عرض هذه الدراسات طبقاً للتسلسل الزمني:
- ١- دراسة المطيري والجارودي (٢٠١٦) بعنوان "درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة، وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، بينما كان التحفيز كأقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة مشاركة القيادات النسائية برسم السياسات العامة للكلية، وضرورة إتاحة الفرصة للقيادات النسائية بالتوصية بتوظيف الكفاءات أو استقطابهن للعمل في الكلية، وإتاحة الفرصة للقيادات النسائية لاختيار فريق العمل الذي يعمل معها.
  - ٢- دراسة الدخيل وآل عنزان (٢٠١٦) بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، وواقع التمكين الإداري للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية، وأيضاً علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادات النسائية، بالاعتماد على المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، وجود تمكين إداري بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، واستناداً إلى تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها، غرس ثقافة تنظيمية داعمة للعمل القيادي النسائي، وتسهيل العمل للقيادات النسائية، وزيادة الاهتمام والتمكين بالمستويات الوظيفية الأعلى للقيادات النسائية.
  - ٣- دراسة طه والأحمدي (٢٠١٧) بعنوان " جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والاداريات بالجامعة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على جهود الجامعة في مجال تمكين المرأة، والتعرف على واقع وعي المرأة بالفرص المقدمة في الجامعة، بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة إجراءات اتخذتها جامعة طيبة على طريق تمكين المرأة وخدمتها، وزيادة رقة تمكين القيادات واشراكهن في صناعة القرارات ولكنها لازالت غير محددة او معلنة، وهناك قصور واضح في الوعي بها لدى المستفيدات من داخل الجامعة، وإن قلة الوعي بأهمية تمكين المرأة والخطوات الموجودة فعلياً للتمكين يمثل بحد ذاته عائقاً ضد جهود التمكين والعائق الآخر هو نقص السياسات والاجراءات المعتمدة لهذا التمكين، وكذلك غياب مؤشرات الاداء المحددة

التي تقيس التقدم في هذا الاتجاه، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطة التنمية العاشرة والتي تنص على أهمية مشاركة المرأة في بناء الاقتصاد والمجتمع، و إتاحة البيانات والاحصاءات على مواقع الجامعات وروابط مراكز شطر الطالبات مما يسمح بتبادل الخبرات بخاصة التجارب المتميزة، وتبني حزمة من السياسات والاجراءات الفعالة عبر خطة تنفيذية محددة تسمح بقياس التقدم المستمر في مجال تمكين القيادات النسائية الاكاديمية والادارية.

٤- دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨)، بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ووجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لتحمل المسؤوليات المنوطة بها والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع، والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

٥- دراسة الدغير (٢٠١٨) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى التعرف على التحديات تواجههن في مجال العمل، بالاعتماد على المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، وأوصت الدراسة بضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة الى ترشيحهن للحصول على العديد من الدورات المهنية والتدريبية التي تساهم بشكل مباشرة في زيادة خبرتهن ومعرفتهن وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهن.

٦- دراسة طيفور (٢٠١٨)، بعنوان " التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية و لموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إداريا.

٧- دراسة مخدوم (٢٠٢٠)، بعنوان " مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمه أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، ولدعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها، بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، كما أظهرت النتائج أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار عملية نشر ثقافة التمكين الإداري وأبعاده وأساليبه وأهميته تطبيقه بما يتوافق مع متطلبات العمل الإداري، ودعم خطة الجامعة لتطوير القيادات الأكاديمية النسائية بما يعود بالنفع على الجامعة ويزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية، وإضافة واستخدام أبعاد أخرى لتمكين الإداري مثل تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي.

٨- دراسة مخلوف (٢٠٢٠)، بعنوان " التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، بالاعتماد على المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين

الإداري يتطلب من القيادات النسائية العلم بنظريات الإدارة ومهارات استخدام تكنولوجيا الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ الملائم في جامعة جيزان لتمكين القيادات النسائية، وضرورة تعزيز تفويض الصلاحيات والاتجاه نحو اللامركزية للقيادات النسائية.

٩- دراسة بني هاني (٢٠٢٠)، بعنوان "درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري لدى فروع جامعة حائل ومعوقاتها، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لأبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسط مرتفع، و جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحفيز العاملين، وأما بالنسبة للمعوقات في الإدارة النسائية فقد حصلت المعوقات الإدارية على المرتبة الأولى والمعوقات الاجتماعية بالمرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بضرورة توكيل المهام الإدارية لأصحاب التخصص المناسبة للعمل بالمهام الموكلة لهن، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على المهام الإدارية للقيام بها على أكمل وجه، وتنظيم برامج تدريبية لدعم المرأة نحو تطوير ذاتها ومساعدتها على مواجهة الصعوبات الإدارية والشخصية التي تؤدي إلى إعاقة تقدمها في تولي المناصب الإدارية، وتوعية أفراد المجتمع بأهمية تمكين المرأة لتوليها المناصب الإدارية والعمل على تغيير نظرة المجتمع إلى عمل المرأة بأنه يقتصر على التدريس فقط.

## المناقشة:

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية أنّها اقتصرت على المنهج الوصفي فقط، كما كانت نتائج هذه الدراسات متكررة لبعضها البعض، حيث أشارت أغلبها إلى أنّ مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية خلال الفترة التي تغطيها الدراسة الحالية كان متوسطاً إلا أنّ هناك تفاوت بدرجة التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية على اختلافها فقد أشارت نتائج دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨): دراسة طيفور (٢٠١٨): دراسة مخدوم (٢٠٢٠) ودراسة بني هاني (٢٠٢٠) إلى توافر عناصر التمكين الإدارية بشكل كبير لدى عينة الدراسة. نلاحظ أنّ بعض الدراسات تناولت الموضوع بموضوعية أكبر من غيرها والتي وضحت وجود قصور من قبل القيادات النسائية أنفسهن وضعف خبراتهن ودراستهن الإدارية كدراسة الدغري (٢٠١٨): دراسة طيفور (٢٠١٨): دراسة مخلوف (٢٠٢٠) ودراسة بني هاني (٢٠٢٠)، كما تبين من الدراسات السابقة أنّ هنالك ضعفاً في توافر عناصر التمكين الإداري في الجامعات السعودية والتي أشارت إليها دراسة المطيري والجارودي (٢٠١٦): دراسة الدخيل وآل عنزان (٢٠١٦): دراسة طه والأحمدي (٢٠١٧) ودراسة الدغري (٢٠١٨). أظهرت نتائج بعض الدراسات أنّ العمل الجماعي يأتي بالمرتبة الأولى من أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، والتي أشارت إليها دراسة المطيري والجارودي (٢٠١٦): دراسة الدغري (٢٠١٨): دراسة مخدوم (٢٠٢٠) ودراسة بني هاني (٢٠٢٠).

## محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على الدراسات التي توصلت إليها الباحثة من خلال محركات البحث وقواعد البيانات، كما اقتصر البحث الحالي على الدراسات التي تمت خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠، مما يعني إمكانية توفر دراسات وأبحاث أخرى قبل وبعد هذه الفترة لم يتم ذكرها، كما اقتصر البحث الحالي على الدراسات التي بحثت في التمكين الإدارية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية فقط، وبالتالي قد تكون هنالك دراسات تعنى بالتمكين الإداري للمرأة في مجالات التعليم العام وخارج المملكة العربية السعودية.

## التوصيات:

في ضوء النتائج أعلاه، يوصي البحث الحالي بما يلي:

- ١- ضرورة إجراء دراسات متخصصة لأحد أبعاد التمكين الإداري للمرأة السعودية في الجامعات السعودية للتعرف على أسباب ضعف أو قوة هذا البعد.
- ٢- إجراء دراسات تطبيقية على القيادات الذكورية في الجامعات السعودية للتعرف على أسباب ضعف التمكين الإداري للقيادات النسائية في هذه الجامعات من وجهة نظرهم.
- ٣- البحث في الإجراءات والقوانين التي تعيق التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية وإبرازها بهدف تقديمها لصانعي القرار والنظر فيها.

## المراجع العربية:

- البلوي، خديجة. (٢٠١٥). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- البلوي، خديجة وأحمد، هالة. (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك. رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (٥٣)، ١٩-٤٢.
- بني هاني، ميساء. (٢٠٢٠). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٤ (٣٠). ١-٢٠.
- حجازي، هدى. (٢٠١٣). المعوقات المجتمعية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى القيادات النسائية: دراسة من منظور تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٧(٣٤)، ٦٢٥٥-٦١٣٧.
- الدخيل، هيفاء وآل عنزان، سارة. (٢٠١٦). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من أعمال مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية. ٢٢-٢٤/١١/٢٠١٦. الرياض.
- الدغير، وفاء. (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية للتربية المتخصصة. ٧ (٨). ١٨-٣٠.
- رابح، كشاد وشوقي، قبطان. (٢٠١٢). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، ٢٦(٤)، ٤٠٩-٤٤٦.
- الشريدة، هيام. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية. (٤٣). ٢٢٧-٢٧٠.
- الشعلان، مضاوي وكعكي، سهام. (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، (١٠)، ٣٧-٧٣.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طه، إيناس والأحمدي، عائشة. (٢٠١٧). جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والاداريات بالجامعة. من أعمال مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية ٢٠٣٠. ٢٤-٢٥/٤/٢٠١٧. الجوف.
- طيفور، هيفاء. (٢٠١٨). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. ٢ (٨). ١٠٣-١٢٢.
- العطوي، رويدا ومرعي، كائكان. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. ٤ (٢). ١٢٥-١٥١.
- العليين، هدية والزهراني، صالح. (٢٠١٦). واقع الإدارة بالتجول لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، ٢٧(١٠٥)، ٢٢٩-٢٥١.
- كعكي، سها. (٢٠١٨). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، (٩٩)، ٣٣١-٣٧٧.
- مخدوم، هند. (٢٠٢٠). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٨ (٣). ١٠١-١٣٨.
- مخلوف، أسماء. (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية). مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. (١٨٨). ٢٣٨-٣٠٦.

المصري، روز. (٢٠١٦). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطيري، نوف والجارودي، ماجدة. (٢٠١٦). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، دار سلمان للدراسات والأبحاث، ٥(١٠)، ٦٧-٩٠.

ملحم، سامي. (٢٠٠٦). *سيكولوجية التعلم والتعليم الاسس النظرية والتطبيقية*. عمان: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع.

المنقاش، سارة عبد الله (٢٠١٧). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ٣١(١٢٣)، ١٨٣-٢٣٨.

النمر، سعود وخاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزوي، محمد. (٢٠١١). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. ط٧، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

المراجع الأجنبية:

DAFT, R. L. (1999). **Leadership: theory and practice**. Fort Worth, TX, Dryden Press.

Schein, E. H. (2020). **Organizational Culture and Leadership**. Wiley.

Luthans, F. (1992). **Organizational behaviour**. New York: Montreal.