

تاريخ الإرسال (2019-12-16) ، تاريخ قبول النشر (2020-03-14)

د. هند كرامة الله مخدوم

اسم الباحث:

قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال-جامعة
طيبة - المملكة العربية السعودية

اسم الجامعة والبلد:

البريد الإلكتروني للباحث:

E-mail address: hkmakhdom@taibahu.edu.sa

مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة

الملخص:

تتلخص أهداف هذه الدراسة في تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، ولدعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتظهر النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، وبما يتطلب الحاجة الي تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. كما أظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول ابعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. بما يشير الي أن عملية التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة للقيادات الأكاديمية النسائية بجميع فئاتها بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. كما أظهرت النتائج معوقات تحقيق التمكين الإداري والتوصيات اللازمة لتغلب عليها.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، تطوير القيادات، القيادات الأكاديمية النسائية.

The Extent of the contribution of Administrative empowerment in The Development of Women Academic Leaders applied in Taibah University

Abstract:

The study aimed to assess the level of administrative empowerment of women academic leaders in Taibah University, and the extent of the contribution of the empowerment dimensions into the development of these leaders. In addition to support, the university efforts in improving its policies to develop its women academic leaders, and determining the obstacles of empowering them. The researcher used the analytical descriptive approach. The study population consisted of women academic leaders on different levels. A comprehensive survey method used. The study results showed a high degree of compatibility between teams, motivation and communication dimensions compared to both training and delegation of authority, with varying level of compatibility on the sub-items of the key dimensions of empowerment, which requires the establishment of a common concept of empowerment among these leaders. The study also, showed that, the University efforts are towards achieving the administrative empowerment. Furthermore, there were no statistically significant differences in the study sample, according to the variables of job title, job grade, and degree. Which indicates that, empowerment is of great importance to these leaders in all categories regardless of job title, job grade, and degree.

Keywords: Administrative Empowerment, Leadership Development, Women Academic Leaders.

مقدمة البحث:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم التنظيمية المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يهتم بإتاحة الفرصة للأخريين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة والتي تهدف الى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في سير العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا مع الثقة التامة بينهم (عفانة، 2013). وكلما تم ممارسة التمكين الإداري بطريقة فعالة، انعكس ذلك وساهم في تطوير العديد من المجالات على مستوى المنظمة وأفرادها. ومن المجالات التي يمكن للتمكين ان يساهم فيها بكفاءة هو تطوير قادة إداريين متميزين (عيدة، 2015).

حيث أن عملية إعداد وتطوير القادة الإداريين ليست بالعملية السهلة، فالقيادة بحد ذاتها تعتبر مورداً نادراً، فالمنظمات بشتى أنواعها تسعى جاهدة للبحث عن أولئك الذين يمتلكون المهارات والقدرات القيادية التي تمكنهم من تحقيق الاهداف وازدادة قيمة تنافسية (البشير، وآخرون، 2012)، حيث تتزايد أهمية تطوير القادة بشكل كبير في القرن الواحد العشرين لما فرضه هذا القرن من تحديات اجتماعية وسياسية واقتصادية جعلت من عملية صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا شديدة التعقيد مع تداخل العوامل المؤثرة عليها مما ساهم الى تنامي الحاجة ليس فقط إلي إعداد قادة إداريين وإنما لتطوير القادة القادرين على تجاوز العقبات وتطوير الفرص لصالح المنظمة (العصيمي، 2017).

وبما ان القطاع الحكومي بكل مجالاته وبالأخص مؤسسات التعليم العالي ليست بمنأى عن ذلك كونه قطاع خدمي يشكل أساس وجود وتطور ونمو اقتصاد الدولة الواحدة، فهو يسعى بشكل دؤوب ومستمر الى تحسين جودة ومستوى خدماته، "فقد سعت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة لتنفيذ العديد من خطط الإصلاح (Alomair, 2015). في ضوء العمل على تحقيق الرؤى المستقبلية للمملكة (رؤية 2030) والمتمثلة بتنوع مصادر إيراداتها والسعي الى تخفيض معدل البطالة لدى النساء ودعمهن وإزالة القيود التي كانت تحد من مشاركتهن في سوق العمل والحياة العامة في المملكة. حيث تناولت خطط الإصلاح غالبية القطاعات ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي (أبو السلوات، 2015)، لكن مع ذلك كله وحسب دراسة اجراها Smith and Abouammoh (2013) لم ينل موضوع تطوير القيادات النسائية الاهتمام المطلوب. ومن هنا جاءت فكرة البحث لتركز على مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على أحد مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "جامعة طيبة".

مشكلة البحث:

بالرغم من ازدياد دور المرأة في العمل الإداري وتسلمها العديد من المناصب والمهام الإدارية بشتى أنواعها وفي جميع المجالات وفي كل القطاعات الخاصة والحكومية، والتمكين الهائل الذي أتاحتها قيادة المملكة العربية السعودية للمرأة مؤخرًا وإزالة الكثير من القيود التي كانت تمنعها من ممارسة دورها الإيجابي في المجتمع، إلا أنه ما زالت هناك بعض التحديات التي تواجهها في بعض الأقسام والكليات في الجامعات السعودية التي ما زالت متمسكة بالأساليب التقليدية التي تقوم على تعقد وتسلسل الاجراءات الإدارية وهرمية المستويات الإدارية والمركزية وعدم تفويض الصلاحيات بشكل كافٍ، كل ذلك كان عائقاً أمام المرأة لتولي مهام ومسؤوليات أكبر وممارسة المزيد من الصلاحيات. والتي في حال حصولها ستسهم في تطوير قدراتها القيادية وتكسيبها المزيد من الخبرة. والتي ستتعرض إيجاباً في دفع عجلة التنمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية. لذا جاءت هذه الدراسة

للبحث في مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية في جامعة طيبة، ومساعدتها في تجاوز العوائق التي تقف أمام تطورها قياديا بما يتوافق مع طموحات رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

وتم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

وتتضمن الاسئلة الفرعية ما يلي:

- (1) ما هو مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟
- (2) ما هو مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟
- (3) هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري تعزى الى العوامل الديموغرافية والوظيفية للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

(4) ما هي معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- (1) تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة.
- (2) تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة.
- (3) دعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها وقواعد العمل بها لتطوير القيادات الأكاديمية النسائية بها.
- (4) تحديد معوقات تمكين وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة.

أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في:

- (1) يستمد هذا البحث أهميته من ندرة الدراسات التي تسلط الضوء على التمكين الإداري وعلاقته بتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة من وجهة نظر هذه القيادات.
- (2) تتبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها عملية يتم بوجوبها تحديد معوقات التمكين الإداري للقيادات النسائية وعلاقة ذلك بتطوير هذه القيادات وبالتالي معالجتها.
- (3) تسليط الضوء على أهمية مفهوم التمكين الإداري وأبعاده ومدى تأثيره على عملية تطوير القيادات الأكاديمية وما يمكن ان تحققه للجامعة من نجاح وتقدم وبالتالي يمكن للجامعة الاستفادة منها في وضع الخطط المناسبة لتحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية.
- (4) فتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات في الجامعات السعودية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة.
- الحد البشري القيادات النسائية في جامعة طيبة.
- الحد المكاني جامعة طيبة.

- الحد الزمني الفصل الدراسي الأول - للعام الجامعي 1440 - 1441 هـ.

أولاً: منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

1-متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

1-1-المتغيرات المستقلة:

أبعاد التمكين الإداري:

(1) فرق العمل (2) التحفيز (3) الاتصال (4) التدريب (5) تفويض.

1-2-المتغيرات الوسيطة:

خصائص مفردات الدراسة:

(1) المسمى الوظيفي (2) الدرجة الوظيفية (3) الدرجة العلمية.

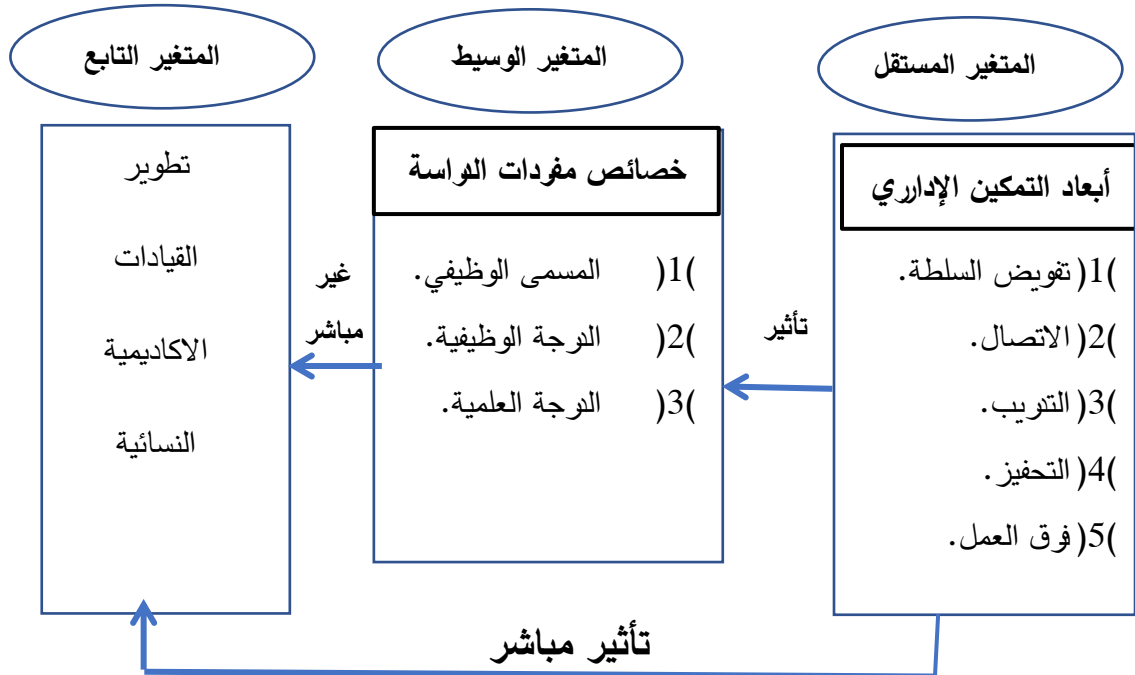
1-3-المتغيرات التابعة:

تطوير القيادات:

جهود التطوير الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة.

ويظهر الشكل رقم (1) التالي نموذج الدراسة:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



2- فروض الدراسة:

- (1) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لتفويض السلطة على تطوير القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة طيبة.
- (2) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للاتصال الفعال على تطوير القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة طيبة.
- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لتدريب القيادات على تطوير القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة طيبة.
- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للتحفيز على تطوير القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة طيبة.
- (5) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لفرق العمل على تطوير القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة طيبة.

3- مجال ومجتمع وعينة الدراسة:

- مجال الدراسة: جامعة طيبة
 - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مستوى الأقسام والكليات والعمادات المساندة في جامعة طيبة وعددهم 159 خلال فترة إجراء الدراسة في العام 1441هـ.
 - عينة الدراسة: عميدات ووكيلات الكليات والعمادات المساندة ونائبات رؤساء الأقسام العلمية الحاليين والسابقين في جامعة طيبة. ولمحدودية مجتمع الدراسة اتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (78) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تمثل ما نسبته (50.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة.
- وتم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات الدراسة، وتشمل: (المسمى الوظيفي - الدرجة الوظيفية - الدرجة العلمية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

المسمى الوظيفي:

جدول رقم (3-1) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
2.6	2	عميدة
16.7	13	وكيلة كلية
3.8	3	رئيس قسم
76.9	60	نائبة رئيس قسم
100%	78	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن (60) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 76.9% من إجمالي مفردات الدراسة مساهن الوظيفي نائبة رئيس قسم، بينما (13) منهن يمثلن ما نسبته 16.7% من إجمالي مفردات الدراسة مساهن الوظيفي وكيلة كلية، و

(3) منهن يمثلن ما نسبته 3.8% من إجمالي مفردات الدراسة مسماهن الوظيفي رئيس قسم، و (2) منهن يمثلن ما نسبته 2.6% من إجمالي مفردات الدراسة مسماهن الوظيفي عميدة.
الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (2-3) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
1.3	1	أستاذ
12.8	10	أستاذ مشارك
61.5	48	أستاذ مساعد
24.4	19	محاضرة
100%	78	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2-3) أن (48) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 61.5% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن الوظيفية أستاذ مساعد، بينما (19) منهن يمثلن ما نسبته 24.4% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن الوظيفية محاضرة، و (10) منهن يمثلن ما نسبته 12.8% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن الوظيفية أستاذ مشارك، و (1) منهن تمثل ما نسبته 1.3% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن الوظيفية أستاذ.
الدرجة العلمية:

جدول رقم (3-3) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
75.6	59	دكتوراه
24.4	19	ماجستير
100%	78	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن (59) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 75.6% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن العلمية دكتوراه، بينما (19) منهن يمثلن ما نسبته 24.4% من إجمالي مفردات الدراسة درجاتهن العلمية ماجستير.
4-أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وذلك لتقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تطوير هذه القيادات ودعم جهود الجامعة في تطوير سياساتها وقواعد العمل بها لتطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكين وتطوير هذه القيادات. حيث تعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.
ثانياً: الإطار النظري لدراسة:

بما يتوافق مع هدف الدراسة من تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية وللتعرف على مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية ومعوقات تمكين وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية، يتضمن الإطار النظري من الدراسة عرضاً للجوانب الأساسية لمحوري الدراسة وهما التمكين الإداري وتطوير القيادات، حيث يتم

تناول المفاهيم والخصائص والمكونات المرتبطة بهما، إضافة الي المتطلبات والعوائق المرتبطة بكل من تحقيق التمكين الإداري للقيادات النسائية من جانب والمنافع المستهدفة من جهود تطوير القيادات النسائية وكيفية تحقيقه من جانب آخر .

1- التمكين الإداري (مفهومه وأهميته وابعاده ومقوماته ومعوقاته):

1-1 - مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تخالف مفهوم القيادة المتسلطة. والتي تسهم في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم في سبيل تحقيق المهام المناطة بهم بكفاءة وفعالية (العتيبي 2004). ويعتبر التمكين الإداري أحد أساليب تحويل السلطة نحو اللامركزية والتي تمثل أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات. حيث يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار من أجل تحفيزهم وتشجيعهم مما يؤدي الى رفع مستوى أداءهم ويعود بالفائدة في عملية الإصلاح الجامعي (عبد الحافظ 2009).

ويقصد به " استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (سلامه 2016). ويعرف أيضا بأنه هو نقل السلطة والمسؤولية من المسؤولين الى الموظفين للمشاركة في صناعة القرار ويكون الموظف مسؤولًا عن جودة القرار المتخذ (Ratmawati 2007). فيما ترى (Al-Magableh and Otoum 2014) أن التمكين الإداري يتمحور حول إعطاء صلاحيات وظيفية وحرية أكبر للمرؤوسين ومنحهم حرية الرأي والمشاركة في أداء مهامهم الوظيفية، وتحريرهم من القيود وتحفيزهم وتشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم.

وفي سياق هذه الدراسة فقد تم اختيار تعريف سلامه وذلك لارتباطه بمفهوم تطوير القيادات الأكاديمية من ناحية توفير الموارد والبيئة اللازمة لتأهيل وتطوير العاملين مهنيًا وسلوكيًا.

ويعرف التمكين الإداري اجرائياً هو الدرجة التي يقوم من خلالها القائد الأكاديمي في جامعة طيبة بمنح المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية لإنجاز عملها وتفويضها وتزويدها بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرار ومشاركتها في القرارات الهامة على مستوى القسم، الكلية وسيتم قياس هذا البعد من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الهدف تتضمن التمكين الإداري وابعاده (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل، والتدريب).

1-2 - أهمية التمكين الإداري

يحقق التمكين الإداري العديد من الفوائد على المستوى التنظيمي مثل: استخدام طرق عمل ذاتية الإدارة مما ينتج عنه عدم الاعتماد على الهيكل الهرمي. زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقليل الهدر، المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة، وتشجيع التعليم والتدريب، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رفع مستوى الإنتاجية، انخفاض معدل دوران العمل، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية (Hunt et al, Schermerhorn . 2000). كما أنه يحقق العديد من الفوائد على المستوى الفردي: تنمية الشعور بالمسؤولية، زيادة الرضا الوظيفي (Hung 2005)، زيادة الدافعية لو الولاء لدى العاملين (Lee 2005).

1-3 - أبعاد التمكين الإداري:

التمكين الإداري يتطلب عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية التي تشير الى ممارسته على مستوى المنظمة):

- (1) **تفويض السلطة:** حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم لأعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلا من الرقابة والتوجيه (العتيبي 2005).
 - (2) **فرق العمل:** يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم لتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك (ايمن عوده 2009).
 - (3) **التدريب:** وهو يعني ان تتيح المنظمة نظام تدريب واعد يزود العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة (Lin 1998) مثل مهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة، وحل النزاعات في بيئة العمل (Randolph 1995).
 - (4) **التحفيز:** أن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من إدارة المنظمة تحديد عوائد مرتبطة بالأداء بدلا من العمل من خلال ربط مكاسبهم بتحقيق أهداف المنظمة (الحراشنة، 2005). وهذا يعني تشجيع الموظفين وإثارة اهتماماتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بأدائهم والتعرف على احتياجاتهم و دوافعهم و تطوير مهاراتهم (رفاعي 2013).
 - (5) **الاتصال الفعال:** يعتبر من متطلبات نجاح تطبيق مفهوم التمكين. ويتضمن حرية وصول العاملين الى كافة المعلومات الحساسة داخل المنظمة (العتيبي 2005، القضاة والطراونة 2011).
- بينما يرى Maxwell (1997) ان التمكين الإداري يتكون من أربعة ابعاد مختلفة: الفاعلية، قيمة العمل، الكفاية الذاتية، وحرية الاختيار.

1-4- مقومات ومعوقات التمكين الإداري:

معظم القيادات في الوقت الحالي تعي أهمية التمكين الإداري للمرأة وتطبيقه من خلال تشجيع مشاركتها في صناعة القرار وتوفير البيئة والموارد المناسبة لأداء العمل وتوظيف مهارات وقدراتها بالشكل المناسب (الحملوي، 2007). إلا أن هناك عدد من العوائق التي تحول دون تطبيق ذلك مثل: عدم الاستعداد لتحمل المزيد من المهام والمسؤوليات، مقاومة التغيير، شح الموارد المادية والبشرية، عدم توفر بيئة العمل المناسبة في إتمام المهام الإدارية، محدودية نظم تقويم أداء العاملين، التأكيد على اتباع الانظمة بحذافيرها، ضعف معايير اختيار الكوادر المؤهلة، عدم تبني اسلوب فرق العمل، المركزية، عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل، محدودية البرامج التدريبية لتطوير المرأة القيادية (البلوي 2016). ومما سبق نجد أن تطبيق مفهوم التمكين عملية معقدة يحتاج نجاح تطبيقها الى التغلب على العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية. والتي تحتاج قناعة الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التمكين وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على ذلك (الخطيب، 2013). ويشير العتيبي الى أن المنظمات العربية تواجه العديد من التحديات في سبيل ذلك مثل: الهيكل التنظيمي الهرمي، المركزية، عدم الرغبة في التغيير، خوف المرؤوسين من المسؤولية والتعرض للمساءلة، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم، عدم تشجيع المبادرة والابتكار، غياب التدريب والتطوير، ضعف الحوافز والمكافآت (العتيبي 2004).

2- تطوير القيادات (المفهوم والأهمية والتحديات):

1-2- مفهوم تطوير القيادات:

هناك عدة مفاهيم لتطوير القيادات فهناك من عرفه على انه " توسيع وتعزيز مهارات وقدرات الأشخاص ليتمكنوا من ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية (McCauley and Hughes-James 1994) وهناك تعريف اخر بأنه " مرحلة من التطوير

وشكل من النمو خلال دورة الحياة تؤدي لإضافة الخبرة والمعرفة الضرورية للأداء القيادي" (Brungardt and Crawford 1996). أما العصيمي (2017) فقد عرفه بأنه هو "الأنشطة الموجهة والمستمرة في بيئة محددة وزمن بعينه لإكساب شخص يمارس أو من المتوقع أن يمارس القيادة الإدارية المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديه لتحقيق أهداف المنظمة" وقد رأت الباحثة ملائمة التعريف الأخير لسياق هذه الدراسة من ناحية ارتباطه بالمرحلة الوظيفية وأهداف المنظمة أكثر من التعليم أو الخبرة أو تطوير المهارات القيادية بشكل عام. ويعرف تطوير القيادات اجرائيا بأنه الأنشطة الموجهة والمستمرة في جامعة طيبة لإكساب الأشخاص الممارسين أو من المتوقع ممارستهم لأدوار قيادية المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديهم لتحقيق أهداف الجامعة.

1-2- أهمية تطوير القيادات:

إن القادة هم المحور الأساسي في بيئة العمل اليوم حيث يجب عليهم صياغة الاستراتيجيات المستقبلية وبناء الرؤية للوصول الى واقع جديد وتحقيق المنفعة العامة (الزنفلي، 2017) و(نعمة الله، وآخرون، 1995). وأصبح من المحتم على الجامعات تبني نموذج لتطوير القيادات الأكاديمية يلبي متطلبات هذه التحديات. والتحول من مفهوم القيادة المبني على نظرية السمات الى مفهوم القيادة الشامل. الذي ينظر الى القيادة على أنها عملية تشاركية لتعزيز المهارات الفردية والجماعية بهدف أداء الأدوار التنظيمية بكفاءة وفاعلية واستدامة.

1-3- تحديات تطوير القيادات:

في ظل تنوع وتعدد تحديات العمل في العصر الراهن، يصبح من الصعوبة تحقيق التطوير المستهدف للقيادات إلا من خلال التعلم والتدريب المتجدد والاتصال الفعال الذي يمثل أحد أبعاد التمكين الإداري (العصيمي 2017). وبالتالي فإن برامج تطوير القيادات تتجاوز مجرد التدريب التقليدي والمحاضرات النظرية وورش العمل الدورية لتكون برنامج شامل يرتكز على التحديات الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم تحديد المهارات المطلوبة للقادة واختيار الأفراد المحتملين لممارسة أدوار قيادية بفعالية ومساعدتهم على التعلم من خلال الخبرة العملية (Conger and Riggio 2012). والتي يمكن تحصيلها من خلال التمكين الإداري عبر اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مستقبلا. حيث لخص ذلك Carlos Ghosen الرئيس التنفيذي لشركة نيسان في قوله "إن اعداد قادة المستقبل هو أمر ملح للمنظمات. ولن تستطيع اعدادهم بتركهم في مكاتبهم ولكن بإرسالهم الى الأماكن الصعبة. عدد منهم سيخفق أما الباقي فهم قادة الغد والذين تدرّبوا من تحديات اليوم". (William, 2011)

ثالثا: الدراسات السابقة

دراسة: عن متطلبات تمكين القيادات النسائية (Dhanraj, Batliwala, & Misra, 2002)

استهدفت الدراسة التعرف على مقومات تمكين المرأة من القيادة في المنظمات المعاصرة، وأجري الباحثون مقابلات شخصية مع ثمانية عشر قيادية بارزة لاستكشاف ومناقشة قضايا التمكين والقيادة للمرأة. وقد استنتجت الدراسة الحاجة الى بيئة مواتية للتعبير عن رؤى المرأة للتنمية والحقوق في مجالات الإدارة، ودعم بناء التحالفات النسائية داخل المنظمات. وتحديث هياكل السلطة والتحكم في الموارد في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وفي جميع أنواع المنظمات التي تدعم صلاحيات المرأة في

الإدارة • ضرورة وضع آليات لدعم ظهور القيادات النسائية ودعمها على جميع المستويات من أجل تغيير أجنحة التغيير الاجتماعي وبناء آليات التقييم والاختيار لشغل الوظائف القيادية في المؤسسة لدعم تمكين المرأة وتطويرها قيادياً.

دراسة: القيادة التشاركية وتنمية القيادات (Mann et al·Hirst . 2004)

أجريت هذه الدراسة على فريقين من 25 قائد جديد ومن ذوي الخبرة. وقامت فرضيت الدراسة على أن تطوير القادة يتم من خلال تحديات العمل وحل المشكلات والعمل القيادي الجماعي واستخدام التعلم لتعزيز الاتصالات الفعالة والأداء. وركزت الدراسة على مهارات فهم بيئة العمل والتعامل مع أصحاب المصالح والعمل بشكل تعاوني مع الفريق. واستنتجت الدراسة تأثير القيادة التشاركية والالتزام والثقة وإدارة وبناء العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة بفاعلية على برامج تنمية القيادات.

دراسة: معوقات تطوير القيادات (حامد 2007)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد معوقات تطوير القيادات النسائية للوصول الى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. تكونت عينت الدراسة من 332 عضوة. وتوصلت الدراسة الى أن اهم المعوقات كانت معوقات تنظيمية، ثم التأهيلية، ثم معوقات شخصية واجتماعية.

دراسة: معوقات التمكين الإداري للمرأة في الجامعات (القضاة والطراونة 2011)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة، والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (444). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية)، وأشارت النتائج كذلك إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصي.

دراسة: عن نماذج دور المرأة في القيادة (Hoyt and Simon 2011)

استهدفت الدراسة التعرف على آثار نماذج دور المرأة الناجحة على النساء في القيادة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرأة الناجحة يمكن أن تكون مصدر إلهام لإثبات أن النجاح وغرس طموحات مهنية أقوى، ولكن من الممكن لبعض من النساء اللاتي يتعرضن لنساء ناجحات للغاية قد يتكون لديهن تصورات ذاتية سلبية ويعتقدن أنه لا يمكنهن أبداً تحقيق نفس المستوى من النجاح ، ونتيجة لذلك ، يشعرن بالإحباط ، حيث أدى التعرض لنماذج الأدوار الأنثوية إلى انخفاض التقييمات الذاتية وتطلعات القيادة ويتوافق ذلك مع (Hoyt and Simon 2011) ، وانخفاض تقييمات الكفاءة الذاتية ويتوافق ذلك مع (Parks–Stamm et al. 2008) ، ورودمان وفيلان (2010).

دراسة: عن نماذج دور المرأة في القيادة (Hoyt and Simon 2011)

استهدفت الدراسة التعرف على آثار نماذج دور المرأة الناجحة على النساء في القيادة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرأة الناجحة يمكن أن تكون مصدر إلهام لإثبات أن النجاح وغرس طموحات مهنية أقوى، ولكن من الممكن لبعض من النساء اللاتي يتعرضن لنساء ناجحات للغاية قد يتكون لديهن تصورات ذاتية سلبية ويعتقدن أنه لا يمكنهن أبداً تحقيق نفس المستوى من النجاح ، ونتيجة

لذلك ، يشعرون بالإحباط ، حيث أدى التعرض لنماذج الأدوار الأنثوية إلى انخفاض التقييمات الذاتية وتطلعات القيادة ويتوافق ذلك مع (Hoyt and Simon 2011)، وانخفاض تقييمات الكفاءة الذاتية ويتوافق ذلك مع (Parks–Stamm et al. 2008)، ورودمان وفيلان (2010).

دراسة: دور التمكين الإداري للمرأة في الإبداع الإداري (التيمة 2013)

في هذه الدراسة تم تطبيق مقياس التمكين على عينة من (56) قيادية في الجامعات الأردنية وتطبيق مقياس الإبداع على عينة من (640) قيادية. بهدف معرفة دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في هذه الجامعات وعلاقته بالإبداع الإداري. استنتجت هذه الدراسة وجود تمكين اداري للقيادات النسائية في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة وتوصلت كذلك الى وجود علاقة بين التمكين والإبداع الإداري لديهن.

دراسة: عن تقييم فرص تمكين المرأة من القيادة (Mehta & Sharma, 2014)

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مجالات وفرص تمكين المرأة من خلال تواجدها وممارستها لأدوار قيادية. ووجدت هذه الدراسة ان التمكين الناجح للمرأة يكون عبر إنشاء هياكل تعمل لصالح النساء؛ وقد يشمل ذلك جداول زمنية مرنة أو مشاركة الوقت / الوظيفة. ثانياً، توفير التدريب والموارد اللازمة. ثالثاً ابتكار ثقافة الاحترام. واستنتجت الدراسة ان القيادة الناجحة هي التي تركز على تمكين المرأة، مما يؤدي إلى إنشاء فرق -إدارات -منظمات غنية في الثقافة والتنوع والوقت داخل المؤسسة.

دراسة: عن تقييم فرص تمكين المرأة من القيادة (Mehta & Sharma, 2014)

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مجالات وفرص تمكين المرأة من خلال تواجدها وممارستها لأدوار قيادية. ووجدت هذه الدراسة ان التمكين الناجح للمرأة يكون عبر إنشاء هياكل تعمل لصالح النساء؛ وقد يشمل ذلك جداول زمنية مرنة أو مشاركة الوقت / الوظيفة. ثانياً، توفير التدريب والموارد اللازمة. ثالثاً ابتكار ثقافة الاحترام. واستنتجت الدراسة ان القيادة الناجحة هي التي تركز على تمكين المرأة، مما يؤدي إلى إنشاء فرق -إدارات -منظمات غنية في الثقافة والتنوع والوقت داخل المؤسسة.

دراسة: عن المرأة والقيادة في التعليم العالي: (Susan R. Madsen: [Utah Valley University](#), 2015)

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير التعلم من برامج القيادة على العنصر النسائي في الجامعات، وانتهت الدراسة الي أن الجامعات تواجه مشكلة أكثر من أي وقت مضى للعثور على قادة مؤهلين وفعالين للانتقال إلى المناصب الإدارية الرئيسية. وأن أحد أسباب استمرار الافتقار إلى القادة المستعدين هو أنه لا يزال هناك عدد قليل من النساء في التعليم العالي القادر على تولي هذه الأدوار الحاسمة. وتضمنت التوصيات أهمية الربط بين تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات القيادية والتعليم العالي والقيادة وتكثيف البرامج للنساء في التعليم العالي لعلاج ظاهرة نقص النساء في المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة: عن المرأة والقيادة في التعليم العالي: (Susan R. Madsen: [Utah Valley University](#), 2015)

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير التعلم من برامج القيادة على العنصر النسائي في الجامعات، وانتهت الدراسة الي أن الجامعات تواجه مشكلة أكثر من أي وقت مضى للعثور على قادة مؤهلين وفعالين للانتقال إلى المناصب الإدارية الرئيسية. وأن أحد أسباب استمرار الافتقار إلى القادة المستعدين هو أنه لا يزال هناك عدد قليل من النساء في التعليم العالي القادر على تولي هذه الأدوار الحاسمة. وتضمنت التوصيات أهمية الربط بين تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات القيادية والتعليم العالي والقيادة وتكثيف البرامج للنساء في التعليم العالي لعلاج ظاهرة نقص النساء في المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة: علاقة التمكين الإداري وعلاقته بمستوى أداء القيادات النسائية (البرماوي 2016)

هدفت الى معرفة درجة ممارسة القيادات النسائية لتمكين الإداري وعلاقته بمستوى أداء الموظفين لدى عينة من 112 موظفة في مديريات تربية عمان. واستنتجت الدراسة ان درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديريات التربية كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة: التمكين الإداري ورفع مهارات القادة (العصيمي 2017)

اقترح نموذج التمكين الإداري يهدف الى رفع مستوى المهارات الفردية للقائد مما يؤدي الى زيادة فعالية قيام القائد بمهامه وتحقيق أهداف المنظمة. يقوم النموذج على تقسيم القيادات وفق مستويات المنظمة (مستوى فردي، مستوى الفريق، مستوى المنظمة، مستوى القطاع). حيث أن مستوى الفريق يعتمد على التمكين الإداري كأحد مكوناته. من خلال تكوين شبكة علاقات بين فريق العمل لتسهيل عملية صناعة القرارات وانسياب المعلومات وتحفيز الجميع للعمل بشكل متوازي.

دراسة: التمكين الإداري والمهارات الإدارية لدى المرأة السعودية (النهدى 2017)

طبقت هذه الدراسة على عينة من 181 مديرة مدرسة في خميس مشيط جنوب السعودية. بهدف التعرف على واقع التمكين الإداري في ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية. واستنتجت الدراسة ان الدرجة الكلية للممارسة التمكين الإداري متوسطة. رغم وجود المهارات الإدارية لدى المديرات. وكانت أهم المعوقات: عدم تبادل المعلومات، الطموح المنخفض، عدم وجود تدريب على منهجيات صناعة القرار، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري للسيدات. وأكدت الدراسة أن تبادل الآراء والعلاقة الجيدة مع الآخرين تعزز فاعلية القادة مما يحفز العاملين على الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

دراسة: تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات والإبداع الإداري (Azala M, Al Ghamdi.2017).

يتلخص الغرض من هذه الدراسة في دراسة تأثير شعور القادة بالتمكين النفسي للقائدات على الإبداع الإداري لهؤلاء القادة في كل من الجامعات القائمة والناشئة. وتم استخدام الأسئلة البحثية الخمسة التوجيهية (1) ما هي تصورات القادة الذكور والإناث حول التمكين النفسي للقيادات النسائية؟ (2) ما هي تصوراتهم للإبداع الإداري لدى القيادات النسائية؟ (3) كيف تختلف تصورات كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري بين القادة من الذكور والإناث وبين الجامعات القائمة والناشئة؟ (4) ما هي الخصائص الأخرى التي تؤثر على تصوراتهم عن التمكين النفسي والإبداع الإداري؟ و (5) إلى أي مدى تؤثر حواس القيادات النسائية على التمكين النفسي على إبداعهم الإداري؟ وتشير نتائج الدراسة الي أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية تشمل النوع، والتمكين النفسي، والكفاءة. وأن القيادات الأكاديمية تحتاج إلى مزيد من التمكين النفسي للوصول إلى الإبداع الإداري المرغوب فيه في كل من الجامعات القائمة والناشئة.

دراسة: أساليب تمكين القيادات النسائية (Ioana M. Latu 2017)

لدراسة العملية السلوكية التي تمكين المرأة في المهام القيادية. تم تطبيق مدخل أن تميل النساء إلى المحاكاة لمواقف القادة من الرجال كنماذج لدور المرأة الناجحة، مما يؤدي إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة قيادية صعبة، وهي عملية أطلق عليها اسم تمكين التقليدي. في المرحلة الأولى من الدراسة، كان التعامل مع الموقف الجسدي لنماذج أدوار الذكور والإناث حيث أن 86 امرأة جامعية سويسرية تحاكي وضعية الجسم مما أدى إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة التحدث أمام الجمهور. وفي المرحلة الثانية من الدراسة علي 50 امرأة جامعية سويسرية. وتشير النتائج إلى أن التقليد غير اللفظي هو إحدى الآليات

المهمة التي تلهم من خلالها النماذج القيادية النسائية النساء اللاتي يؤدين مهمة قيادية صعبة. ومن منظور الممارسة العملية، يؤكد البحث على أهمية وضوح التحديات التي تواجه القيادات النسائية، مما يظهر أهمية تطوير آلية سلوكية بديلة تشرح كيف تلهم النساء في المهام القيادية، لأن الرؤية تدفع تقدم النساء الأخريات في القيادة من خلال منح النساء الفرصة للتقليد وتمكينهن من خلال نماذج نسائية ناجحة نتيجة الآثار الإيجابية للمحاكاة، بما في ذلك شعور النساء المتزايد بالانتماء والثقة بالنفس.

دراسة: تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات والإبداع الإداري (Azala M, Al Ghamdi, 2017)

يتلخص الغرض من هذه الدراسة في دراسة تأثير شعور القادة بالتمكين النفسي للقائدات على الإبداع الإداري لهؤلاء القادة في كل من الجامعات القائمة والناشئة. وتم استخدام الأسئلة البحثية الخمسة التوجيهية (1) ما هي تصورات القادة الذكور والإناث حول التمكين النفسي للقيادات النسائية؟ (2) ما هي تصوراتهم للإبداع الإداري لدى القيادات النسائية؟ (3) كيف تختلف تصورات كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري بين القادة من الذكور والإناث وبين الجامعات القائمة والناشئة؟ (4) ما هي الخصائص الأخرى التي تؤثر على تصوراتهم عن التمكين النفسي والإبداع الإداري؟ و (5) إلى أي مدى تؤثر حواس القيادات النسائية على التمكين النفسي على إبداعهم الإداري؟ وتشير نتائج الدراسة الي أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية تشمل النوع، والتمكين النفسي، والكفاءة. وأن القيادات الأكاديمية تحتاج إلى مزيد من التمكين النفسي للوصول إلى الإبداع الإداري المرغوب فيه في كل من الجامعات القائمة والناشئة.

دراسة: أساليب تمكين القيادات النسائية (Ioana M. Latu, 2017)

لدراسة العملية السلوكية التي تمكن المرأة في المهام القيادية. تم تطبيق مدخل أن تميل النساء إلى المحاكاة لمواقف القادة من الرجال كنماذج لدور المرأة الناجحة، مما يؤدي إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة قيادية صعبة، وهي عملية أطلق عليها اسم تمكين التقليد. في المرحلة الأولى من الدراسة، كان التعامل مع الموقف الجسدي لنماذج أدوار الذكور والإناث حيث أن 86 امرأة جامعية سويسرية تحاكي وضعية الجسم مما أدى إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة التحدث أمام الجمهور. وفي المرحلة الثانية من الدراسة على 50 امرأة جامعية سويسرية. وتشير النتائج إلى أن التقليد غير اللفظي هو إحدى الآليات المهمة التي تلهم من خلالها النماذج القيادية النسائية النساء اللاتي يؤدين مهمة قيادية صعبة. ومن منظور الممارسة العملية، يؤكد البحث على أهمية وضوح التحديات التي تواجه القيادات النسائية، مما يظهر أهمية تطوير آلية سلوكية بديلة تشرح كيف تلهم النساء في المهام القيادية، لأن الرؤية تدفع تقدم النساء الأخريات في القيادة من خلال منح النساء الفرصة للتقليد وتمكينهن من خلال نماذج نسائية ناجحة نتيجة الآثار الإيجابية للمحاكاة، بما في ذلك شعور النساء المتزايد بالانتماء والثقة بالنفس.

دراسة: التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات (الدغري والأغا 2018)

هدفت دراسة الدغري (2018) الى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة باستخدام المنهج الوصفي على عينة من 50 قائدة. واستنتجت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود علاقة بين متغير التمكين الإداري ومتغير التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وأظهرت الدراسة التأثير السلبي لتحديات التي تواجه القيادات النسائية على مستوى التمكين الإداري بشكل عام. وأن التدريب والتطوير المهني له علاقة مباشرة بتحسين مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. وأوصت الدراسة بزيادة درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية من خلال تشجيعهن وتحفيزهن وإعطاءهن مزيد من

الصلاحيات في صناعة واتخاذ القرارات وتدريبهن وتطوير مهارتهن القيادية بشكل مستمر. كما توصلت دراسة الأغا (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية بسيطة من رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر، الى توفر مستوى التمكين الإداري وكذلك فاعلية اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة لديهم. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية بين مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تكثيف الدورات المستمرة، والتي تمكن رؤساء الأقسام من أداء مهامهم.

دراسة: التمكين الإداري والإبداع الإداري لدي القيادات النسائية (العطوي ومرعي 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. كما هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتم التواصل مع (17) منها كعينة عشوائية بسيطة. واستنتجت الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74. وأوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات لهن لأداء المهام المناطة بهن والمؤثرة في القرارات المتخذة. وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

دراسة: عن فرص والعقبات أمام القيادة للجنسين (Ioannidou et al., 2019)

في دراسة لتقدير وضع تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين في مجال أبحاث علوم الأسنان الأكاديمية، قام الباحثون بدراسة عن عناصر القيادة في جمعية أبحاث الأسنان وهدفت الدراسة إلى تحديد الفرص ومراجعة العقبات التي تواجهها المرأة في تولي المناصب القيادية والمساواة في الأجور والمنح الدراسية مع الرجال. ومناقشة الخطوات التي اتخذتها الجمعية لضمان تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين. وقد وجدوا بأن المنظمة مكنت المرأة من خلال إتاحة فرص التدريب لها وبناء شبكة علاقات وتعزيز مهاراتها القيادية داخل المنظمة. حيث أن المنظمة نجحت في إعدادهن كقياديات من خلال تغيير ثقافة المنظمة. وتشير الدراسة الي وجود عقبات ثقافية ونظامية يمكن أن تؤدي الي استمرار وجود فجوة في مجال المساواة في الحقوق وتمكين المرأة مما يؤثر في تقدمها أكاديميا وإداريا. مما يستدعي إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد الأساليب والأدوات لإزالة هذه العقبات.

دراسة: عن المهارات القيادية للمرأة (Segovia-Pérez, Laguna-Sánchez, 2019)

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات القيادية للمرأة في مؤسسات التعليم العالي. وتكونت العينة من 50 مفردة. وتم تطبيق المنهجين الكمي والنوعي. وتم إجراء مسح إحصائي لتقييم أثر التدريب على تحقيق المهارات القيادية للمرأة. وأشارت النتائج إلى تحقيق المرأة لمستوى عالي من المعرفة القيادية. بما في ذلك الثقة العالية في النفس ووضوح الرؤية ومواجهة التحديات في بيئة العمل. وقد دعمت النتائج أثر التعليم والتدريب في تطوير الكفاءات والمهارات القيادية النسائية.

دراسة: عن الفرص والعقبات أمام القيادة للجنسين (Ioannidou et al., 2019)

في دراسة لتقدير وضع تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين في مجال أبحاث علوم الأسنان الأكاديمية، قام الباحثون بدراسة عن عناصر القيادة في جمعية أبحاث الأسنان وهدفت الدراسة إلى تحديد الفرص ومراجعة العقبات التي تواجهها المرأة في تولي

المناصب القيادية والمساواة في الأجور والمنح الدراسية مع الرجال. ومناقشة الخطوات التي اتخذتها الجمعية لضمان تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين. وقد وجدوا بأن المنظمة مكنت المرأة من خلال إتاحة فرص التدريب لها وبناء شبكة علاقات وتعزيز مهاراتها القيادية داخل المنظمة. حيث أن المنظمة نجحت في إعدادهن كقيادات من خلال تغيير ثقافة المنظمة. وتشير الدراسة الي وجود عقبات ثقافية ونظامية يمكن أن تؤدي الي استمرار وجود فجوة في مجال المساواة في الحقوق وتمكين المرأة مما يؤثر في تقدمها أكاديميا وإداريا. مما يستدعي إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد الأساليب والأدوات لإزالة هذه العقبات.

خلاصة الدراسات السابقة:

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول إن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ألا وهو التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية حيث اتفقت جميعها على ضرورة تبني التمكين الإداري للمرأة ودوره في تطوير أداء المنظمات ومهارات العاملين فيها، إلا أنه يتضح من خلال هذه الدراسات ما يلي: حيث يلاحظ أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية. وقد استفادت الباحثة من دراسات التمكين الإداري وتطوير القيادات في المؤسسات التعليمية تحديدا في التعرف على التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية فيها، بما أفاد في تفسير نتائج الدراسة، وفي صياغة أهدافها وتساؤلاتها وصياغة منهجياتها وإعداد واختيار الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، وتحديد المتغيرات و وسيلة معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بها.

رابعاً: الدراسة الميدانية

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

1- مفهوم التمكين الإداري:

للتعرف على مفهوم التمكين الإداري، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات مفهوم التمكين الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-1) استجابات مفردات الدراسة حول مفهوم التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة					التكرار
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة	
1	منحي السلطة الكافية لاتخاذ القرارات	ك	19	40	13	4	2	
		%	24.4	51.2	16.7	5.1	2.6	
2	تشجيعي على المشاركة في صناعه واتخاذ القرار	ك	19	34	15	5	5	
		%	24.4	43.6	19.2	6.4	6.4	
5	توفير الموارد اللازمة والبيئة المناسبة للعمل	ك	9	44	16	3	6	
		%	11.5	56.5	20.5	3.8	7.7	
3	توظيف مهاراتي وقدراتي بالشكل المناسب	ك	12	28	26	8	4	
		%	15.4	35.9	33.3	10.3	5.1	
4	الحرية في أداء المهام	ك	12	21	36	5	4	

			5.1	6.4	46.2	26.9	15.4	%	الموكلة لي دون تدخل من الرئيس المباشر
0.392	3.62	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (4-1) أن مفردات الدراسة موافقات على مفهوم التمكين الإداري بمتوسط (3.62 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-1) أن مفردات الدراسة موافقات على خمسة من ملامح مفهوم التمكين الإداري تتمثل في العبارات رقم (1، 2، 3، 4) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "منحي السلطة الكافية لاتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.90 من 5). وهذا يتفق مع دراسة (عبد الحافظ 2009) حول مفهوم التمكين.
- 2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تشجيعي على المشاركة في صناعة واتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.73 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ratmawati 2007).
- 3- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "توفير الموارد اللازمة والبيئة المناسبة للعمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.60 من 5). وهذا يتفق مع مفهوم سلامة لتمكين (2016).
- 4- فيما كانت العبارات رقم (3) و (4) الأقل موافقة مقارنة بباقي العبارات بمتوسط (3.46 من 5) للعبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة. وهذا يتفق مع دراسة الدغير (2018).
- 5- والعبارة رقم (4) وهي: "الحرية في أداء المهام الموكلة لي دون تدخل من الرئيس المباشر" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.41 من 5) وهذا لا يتفق مع دراسة (Al-Magableh and Otoum 2014).

2- أبعاد التمكين الإداري:

لتحديد أبعاد التمكين الإداري، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري، والجدول (4-2) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (4-2) استجابات مفردات الدراسة على أبعاد التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	التدريب	3.54	0.615	5
2	الاتصال الفعال	3.58	0.450	3
3	التحفيز	3.61	0.346	2
4	فرق العمل	3.82	0.608	1
5	تفويض السلطة	3.57	0.336	4
-	أبعاد التمكين الإداري	3.63	0.287	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن موافقات مفردات الدراسة على أبعاد التمكين الإداري بمتوسط (3.63 من 5)، وتُضح من النتائج أن أبرز أبعاد التمكين الإداري تمثلت في بُعد فرق العمل بمتوسط (3.82 من 5)، يليها بُعد التحفيز بمتوسط (3.61 من 5)، يليها بُعد الاتصال الفعال بمتوسط (3.58 من 5)، يليها بُعد تفويض السلطة بمتوسط (3.57 من 5)، وأخيراً جاء بُعد التدريب بمتوسط (3.54 من 5). وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المحاسنة (2007) التي وضحت أثر التمكين الإداري في

بلورة سمات فريق العمل وأوصت الإدارة العليا ببناء مناخ تنظيمي يتصف بالمشاركة بهدف تعزيز سمات فريق العمل ودراسة العصيمي (2017) التي اقترحت نموذج لتطوير القيادات الإدارية يعتمد على التمكين من خلال تكوين شبكة علاقات بين فريق العمل لتسهيل عملية صناعة القرارات وانسياب المعلومات وتحفيز الجميع للعمل بشكل متوازي. وتتفق النتائج مع دراسة الدغري (2018) التي أوصت بزيادة درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية من خلال تشجيعهن وتحفيزهن وإعطاءهن مزيد من الصلاحيات في صناعة واتخاذ القرارات وتدريبهن وتطوير مهارتهن القيادية بشكل مستمر. ودراسة النهدي (2017) التي استنتجت أن تبادل الآراء والعلاقة الجيدة مع الآخرين تعزز فاعلية القادة مما يحفز العاملين على الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

النتائج التفصيلية من الدراسة الميدانية:

البُعد الأول: التدريب:

للتعرف على بُعد التدريب، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التدريب، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-4) استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري
فيما يتعلق بُعد التدريب مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
1	توفر الجامعة لي دورات تدريبية باستمرار	ك	6	53	10	8	1	3.71	0.808	1
		%	7.7	67.9	12.8	10.3	1.3			
2	توفر بيئة عملي فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة	ك	9	47	13	5	4	3.67	0.949	2
		%	11.5	60.3	16.7	6.4	5.1			
3	تشجع الجامعة تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى	ك	18	23	22	10	5	3.50	1.171	3
		%	23.1	29.5	28.2	12.8	6.4			
4	تتبنى الجامعة خطة محكمة لتدريبي	ك	18	22	18	17	3	3.45	1.180	4
		%	23.1	28.2	23.1	21.8	3.8			
5	تسعى الجامعة إلى تطوير أدائي باستمرار	ك	9	41	8	12	8	3.40	1.188	5
		%	11.5	52.5	10.3	15.4	10.3			
			المتوسط العام					3.54	0.615	

يتضح في الجدول (3-4) أن مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق بُعد التدريب بمتوسط (3.54) من (5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار

موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-3) أن مفردات الدراسة موافقات على أربعة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التدريب تتمثل في العبارات رقم (2، 4، 3، 1) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "توفر الجامعة لي دورات تدريبية باستمرار" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.71 من 5).
- 2- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "توفر بيئة عملي فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5).
- 3- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تشجع الجامعة تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.50 من 5).
- 4- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تتبنى الجامعة خطة محكمة لتدريبي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.45 من 5).
- 5- ويتضح من النتائج في الجدول (4-3) أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول العبارة رقم (5) وهي: "تسعى الجامعة إلى تطوير أدائي باستمرار" بمتوسط (3.40 من 5). وهذا يتفق مع مفهوم العصيمي (2018) لتطوير القيادات.

البُعد الثاني: الاتصال الفعال:

للتعرف على بُعد الاتصال الفعال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الاتصال الفعال، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-4) استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري
فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة بشدة			
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح التام	ك	12	46	12	8	3.79	0.827	1
		%	15.4	59.0	10.2				
2	يتوفر لدى الجامعة نظام معلومات فاعل وكفاء	ك	11	44	18	5	3.78	0.767	2
		%	14.1	56.4	6.4				
3	تستطيع القيادات الإدارية النسائية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	ك	-	54	13	11	3.55	0.732	3
		%	-	69.2	16.7				

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات بسهولة	م
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة	النسبة %		
4	0.878	3.46	-	20	2	56	-	ك	توجد وسائل اتصال فعالة مع القيادات النسائية في شطر الطالبات	4
			-	25.6	2.6	71.8	-	%		
5	0.884	3.29	3	8	35	27	5	ك	سهولة الوصول الى المعلومات عند الحاجة إليها	5
			3.8	10.3	44.9	34.6	6.4	%		
0.450		3.58	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (4-4) أن مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفعال بمتوسط (3.58 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-4) أن مفردات الدراسة موافقات على أربعة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفعال تتمثل في العبارات رقم (1، 4، 2، 3) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح التام" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.79 من 5).
- 2- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يتوفر لدى الجامعة نظام معلومات فاعل وكفاء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.78 من 5).
- 3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تستطيع القيادات الإدارية النسائية الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.55 من 5).
- 4- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "توجد وسائل اتصال فعالة مع القيادات الأكاديمية في شطر الطالبات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.46 من 5).
- 5- ويتضح من النتائج في الجدول (4-4) أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول واحدة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفعال تتمثل في العبارة رقم (5) وهي: "سهولة الوصول الى المعلومات عند الحاجة إليها" بمتوسط (3.29 من 5).

وبناء على النتائج أعلاه فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال نجد أنها تتفق مع دراسة العتيبي (2005) والقضاة والطراونة (2011) بأن توفير المعلومات والاتصال الفعال يحسن من مستوى الأداء والتمكين الإداري. ويتفق مع نموذج العصيمي لتطوير القيادات (2017)، الذي ينظر الى القيادة على أنها عملية تشاركية لتعزيز المهارات الفردية والجماعية بهدف أداء الأدوار التنظيمية

بكفاءة وفاعلية واستدامة. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعلم والتدريب المتجذر والاتصال الفعال. والتي تمثل أبعاد التمكين الإداري.

البُعد الثالث: التحفيز:

للتعرف على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التحفيز، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التحفيز، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-5) استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري

فيما يتعلق ببُعد التحفيز مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة	النسبة %		
1	0.864	3.92	-	5	17	35	21	ك	الاساس في نظام الترقية والترشيح للمناصب القيادية هو كفاءة الموظف	1
			-	6.4	21.8	44.9	26.9	%		
2	0.937	3.65	4	5	13	48	8	ك	النظام يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرار	2
			5.1	6.4	16.7	61.5	10.3	%		
3	0.879	3.53	3	6	21	43	5	ك	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل الموكل الي انجازه	3
			3.8	7.7	26.9	55.2	6.4	%		
4	0.922	3.49	2	5	36	23	12	ك	يقدر رؤسائي الجهود التي أبذلها لأداء مهامي	4
			2.6	6.4	46.1	29.5	15.4	%		
5	1.113	3.47	8	6	13	43	8	ك	يقوم نظام الترقيات والترشيح للمناصب القيادية على العدالة والموضوعية	5
			10.2	7.7	16.7	55.1	10.3	%		
0.346		3.61	المتوسط العام							

يوضح في الجدول (4-5) أن مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد التحفيز بمتوسط (3.61) من (5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-5) أن مفردات الدراسة موافقات على خمسة من أبعاد التمكين الإداري

فيما يتعلق ببعده التحفيزي تتمثل في العبارات رقم (5، 2، 3، 1، 4) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "الاساس في نظام الترقية والترشيح للمناصب القيادية هو كفاءة الموظف" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.92 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "النظام يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mann et al, Hirst, 2004) و (السعودية، و. ا. ا. ف. ا. ا. (2015).

3- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يتناسب الراتب الذي انتقاه مع العمل الموكل الي انجازه" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.53 من 5).

4- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يقدر رؤسائي الجهود التي أبذلها لأداء مهامي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.49 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رفاعي (2013).

5- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يقوم نظام الترقيات والترشيح للمناصب القيادية على العدالة والموضوعية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.47 من 5) وهذا يتفق مع دراسة (البلوي 2016) و (العتيبي 2004).

البُعد الرابع: فرق العمل:

للتعرف على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعده فرق العمل، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد فرق العمل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-6) استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري

فيما يتعلق ببعده فرق العمل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة				التكرار
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	
1	يدعم النظام تشكيل فرق العمل لإدارة المهام	ك	24	34	12	8	-
		%	30.8	43.6	15.4	10.2	-
2	تنجز فرق العمل المهام الموكلة إليها بقدرة عالية	ك	21	36	16	5	-
		%	26.9	46.2	20.5	6.4	-
3	يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي	ك	10	57	2	9	-
		%	12.8	73.1	2.6	11.5	-
4	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الجامعة	ك	18	29	22	6	3
		%	23.1	37.2	28.2	7.7	3.8

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
5	تسود الثقة بين جماعات العمل	ك	8	48	13	6	3	3.67	0.907	5
		%	10.3	61.5	16.7	7.7	3.8			
المتوسط العام								3.82	0.608	

يتضح في الجدول (4-6) أن مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعُد فرق العمل بمتوسط (3.82 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-6) أن مفردات الدراسة موافقات على خمسة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعُد فرق العمل تتمثل في العبارات رقم (4، 5، 2، 1، 3) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " يدعم النظام تشكيل فرق العمل لإدارة المهام " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.95 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ايمن عوده 2009) و(Hirst, Mann et al. 2004) و(العصيمي 2017) و(النهدي 2017).
 - 2- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " تنجز فرق العمل المهام الموكلة إليها بقدرة عالية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.94 من 5) وهذا يتفق مع دراسة (عوده 2009).
 - 3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.87 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العصيمي 2017.
 - 4- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الجامعة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.68 من 5). والذي يتفق مع دراسة (الرفاعي 2013).
 - 5- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " تسود الثقة بين جماعات العمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرفاعي 2013) و(عوده 2009) و(Hirst, Mann et al. 2004) و(العضايلة، عدنان وآخرون، 2011).
- 6- البُعد الخامس: تفويض السلطة:

للتعرف على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعُد تفويض السلطة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تفويض السلطة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-7) استجابات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعُد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
1	توجد المرونة اللازمة لتنفيذ	ك	8	59	6	5	-	3.90	0.656	1
		%	10.3	75.	7.7	6.4	-			

						6			مهامي والتصرف حيال بعض القضايا	
2	0.892	3.67	-	9	21	35	13	ك	لدي الحق في	2
			-	11.5	26.9	44.9	16.7	%	معالجة بعض المشاكل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر	
3	0.921	3.54	3	6	23	38	8	ك	قدرتي على أداء	3
			3.8	7.7	29.5	48.7	10.3	%	المهام الموكلة إلى محل ثقة رؤسائي	
4	0.879	3.49	3	6	24	40	5	ك	أجد في وظيفتي	4
			3.8	7.7	30.8	51.3	6.4	%	الفرصة الكافية لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات	
5	0.832	3.27	-	7	55	4	12	ك	انتمتع بسلطات	5
			-	9.0	70.5	5.1	15.4	%	كافية لأداء المهام الموكلة إلى	
0.336		3.57	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (4-7) أن مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعده تفويض السلطة بمتوسط (3.57 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-7) أن مفردات الدراسة موافقات على أربعة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببعده تفويض السلطة تتمثل في العبارات رقم (3، 5، 2، 4) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "توجد المرونة اللازمة لتنفيذ مهامي والتصرف حيال بعض القضايا" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.90 من 5). وهذا يتفق مع دراسة الدغري (2018) ودراسة Mann et al (Hirst، 2004).
- 2- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "لدي الحق في معالجة بعض المشاكل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العطوي مرعي 2018) و (الغريوي، شادي، 2015).
- 3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "قدرتي على أداء المهام الموكلة إلى محل ثقة رؤسائي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.54 من 5). وهذا يتفق مع دراسة النهدي (2017).

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "أجد في وظيفتي الفرصة الكافية لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.49 من 5). وهذا يتفق مع دراسة الأغا (2018) والعطوي والمرعي (2018).

5- ويتضح من النتائج في الجدول (4-7) أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول واحدة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد تفويض السلطة تتمثل في العبارة رقم (1) وهي: "امتتع بسلطات كافية لأداء المهام الموكلة إلى" بمتوسط (3.27 من 5). وهذا يتفق مع دراسة النهدي (2017) والوكيل، على (2017).

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

للتعرف على مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-8) استجابات مفردات الدراسة حول مستوى التطوير

لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة			
1	توجد خطة تطوير فردية لكل مرشحة تلي احتياجاتها من المهارات القيادية	ك	38	13	15	10	2	1.200	1
		%	48.7	16.7	19.2	12.8	2.6		
2	تخضع المرشحات لبرنامج تطوير القيادات الإدارية	ك	34	17	16	11	-	1.104	2
		%	43.6	21.8	20.5	14.1	-		
3	يتم تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة من خلال تحديد عضوات هيئة التدريس المؤهلات لتولي المناصب القيادية بشكل دوري سواء كن من القيادات الحاليات او	ك	22	24	28	4	-	0.908	3
		%	28.2	30.8	35.9	5.1	-		

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
4	المستقبلات يتم تحليل وتحديد الاحتياجات والمؤهلات التي تحتاجها المرشحات ليصبحن قياديات ناجحات	ك	24	26	15	12	1	3.77	1.092	4
		%	30.8	33.3	19.2	15.4	1.3			
5	يتم بناء وتعديل خطط تطوير القيادات بناء على الخطط والتحديات الاستراتيجية للجامعة	ك	29	14	18	7	10	3.58	1.401	5
		%	37.2	17.9	23.1	9.0	12.8			
6	تتم متابعة كل الخطط بشكل دوري لتأكد من نجاح تنفيذها وفق جدول زمني محدد	ك	20	19	22	9	8	3.44	1.275	6
		%	25.6	24.4	28.2	11.5	10.3			
			المتوسط العام					3.75	0.527	

يتضح في الجدول (4-8) أن مفردات الدراسة موافقات على مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة بمتوسط (3.75 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (4-8) أن مفردات الدراسة موافقات على ستة من مستويات التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تتمثل في العبارات رقم (4، 2، 1، 3، 6، 5) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "توجد خطة تطوير فردية لكل مرشحة تلبي احتياجاتها من المهارات القيادية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.96 من 5). وهذا يتفق مع دراسة الأغا (2018).
- 2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تخضع المرشحات لبرنامج تطوير القيادات الإدارية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.95 من 5). وهذا يتفق مع دراسة الدغير (2018) و (بن شخرون، حميدة، 2017).

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " يتم تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة من خلال تحديد عضوات هيئة التدريس المؤهلات لتولي المناصب القيادية بشكل دوري سواء كن من القيادات الحاليات او المستقبليات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.82 من 5). وهذا يتفق مع نموذج وزارة الخدمة المدنية المصمم لتطوير القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (2015).

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " يتم تحليل وتحديد الاحتياجات والمؤهلات التي تحتاجها المرشحات ليصبحن قيادات ناجحات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.77 من 5). وهذا يتفق مع دراسة الأغا (2018) و(حمادة، عامر، 2010).

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي: " يتم بناء وتعديل خطط تطوير القيادات بناء على الخطط والتحديات الاستراتيجية للجامعة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.58 من 5). وهذا يتفق مع دراسة العصيمي (2018) و(قشقرش، خالد، 2014).

6- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " تتم متابعة كل الخطط بشكل دوري لتأكد من نجاح تنفيذها وفق جدول زمني محدد " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.44 من 5). وتتسق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة السابقة وتفسر هذه النتيجة بضرورة قياس أثر هذه الخطط بعد تنفيذها لتأكد من نجاحها في تحقيق أهدافها بشكل دوري (بوراس، نور، 2014) و(عبد المولى، على، 1999).

إجابة السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري تعزى الى العوامل الديموغرافية والوظيفية للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

1) الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4- 9) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)

للفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
التدريب	بين المجموعات	0.241	3	0.080	0.206	0.892	غير دالة
	داخل المجموعات	28.871	74	0.390			
	المجموع	29.112	77	-			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	0.373	3	0.124	0.604	0.614	غير دالة
	داخل المجموعات	15.226	74	0.206			
	المجموع	15.598	77	-			
التحفيز	بين المجموعات	.248	3	0.083	.681	0.566	غير دالة
	داخل المجموعات	8.979	74	0.121			

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
فرق العمل	المجموع	9.227	77	-			
	بين المجموعات	0.770	3	0.257	0.686	0.563	غير دالة
	داخل المجموعات	27.677	74	0.374			
تفويض السلطة	المجموع	28.447	77	-			
	بين المجموعات	0.313	3	0.104	0.920	0.436	غير دالة
	داخل المجموعات	8.385	74	0.113			
أبعاد التمكين الإداري	المجموع	8.698	77	-			
	بين المجموعات	0.216	3	0.072	0.873	0.459	غير دالة
	داخل المجموعات	6.107	74	0.083			
	المجموع	6.324	77	-			

** دالة عند مستوى 0,01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، أبعاد التمكين الإداري) باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

(2) الفروق باختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة الوظيفية استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة الوظيفية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-10) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)

للفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
التدريب	بين المجموعات	2.004	2	1.002	2.773	0.069	غير دالة
	داخل المجموعات	27.107	75	0.361			
	المجموع	29.112	77	-			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	0.097	2	0.049	0.236	0.791	غير دالة
	داخل المجموعات	15.501	75	0.207			
	المجموع	15.598	77	-			
التحفيز	بين المجموعات	.152	2	0.076	0.626	0.537	غير دالة
	داخل المجموعات	9.076	75	0.121			
	المجموع	9.227	77	-			
فرق العمل	بين المجموعات	1.018	2	0.509	1.392	0.255	غير دالة
	داخل المجموعات	27.429	75	0.366			

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
	المجموع	28.447	77	-			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.293	2	0.146	1.306	0.277	غير دالة
	داخل المجموعات	8.405	75	0.112			
	المجموع	8.698	77	-			
أبعاد التمكين الإداري	بين المجموعات	0.440	2	0.220	2.804	0.067	غير دالة
	داخل المجموعات	5.884	75	0.078			
	المجموع	6.324	77	-			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة) باختلاف متغير الدرجة الوظيفية.

3) الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية استخدمت الباحثة اختبار "ت: Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات مفردات الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-12) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test"

للفروق بين استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
التدريب	دكتوراه	59	3.53	0.593	-0.372	0.711	غير دالة
	ماجستير	19	3.59	0.694			
الاتصال الفعال	دكتوراه	59	3.59	0.435	0.444	0.658	غير دالة
	ماجستير	19	3.54	0.504			
التحفيز	دكتوراه	59	3.61	0.381	-0.157	0.875	غير دالة
	ماجستير	19	3.62	0.210			
فرق العمل	دكتوراه	59	3.88	0.579	1.663	0.100	غير دالة
	ماجستير	19	3.62	0.666			
تفويض السلطة	دكتوراه	59	3.57	0.343	0.050	0.960	غير دالة
	ماجستير	19	3.57	0.322			
ابعاد التمكين الإداري	دكتوراه	59	3.64	0.287	0.658	0.513	غير دالة
	ماجستير	19	3.59	0.288			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة) باختلاف متغير الدرجة العلمية.

وقد يعزى عدم فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري تعزى الى العوامل الديموغرافية والوظيفية للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة عند مستوى (0,01) فأقل الى تطبيق الجامعة نفس الممارسات الإدارية على الجميع بعدالة وبدون تمييز من حيث التحفيز والتشجيع والتدريب وفرق العمل وتفويض السلطة والاتصال الفعال وتقديم نفس مستوى الدعم للجميع بغض النظر عن مسمياتهن الوظيفية أو الدرجة الوظيفية أو العلمية وهذا يختلف مع دراسة البرماوي (2016) و(شبلق، ميادة، 2014).

إجابة السؤال الرابع: ما هي معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

للتعرف على معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-13) استجابات مفردات الدراسة حول معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
1	عدم استعداد عضوات هيئة التدريس لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	ك	54	8	9	3	4	4.35	1.149	1
		%	69.3	10.3	11.5	3.8	5.1			
2	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	ك	47	9	8	13	1	4.13	1.221	2
		%	60.3	11.5	10.2	16.7	1.3			
3	ضعف الحوافز المقدمة	ك	27	27	18	3	3	3.92	1.042	3
		%	34.6	34.6	23.2	3.8	3.8			
4	محدودية نظم تقويم أداء العاملين	ك	27	27	8	10	6	3.76	1.271	4
		%	34.6	34.6	10.3	12.8	7.7			
5	التأكيد على اتباع الانظمة بحذافيرها	ك	14	44	4	12	4	3.67	1.101	5
		%	17.9	56.5	5.1	15.4	5.1			
6	ضعف معايير اختيار الكوادر البشرية المؤهلة	ك	23	17	17	19	2	3.51	1.225	6
		%	29.4	21.8	21.8	24.4	2.6			
7	عدم تبني اسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال	ك	17	32	10	11	8	3.50	1.266	7
		%	21.8	41.0	12.8	14.1	10.3			
8	مركزية اتخاذ القرارات	ك	3	45	21	2	7	3.45	1.962	8
		%	3.8	57.7	26.9	2.6	9.0			
9	عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على	ك	26	18	7	18	9	3.44	1.447	9
		%	33.3	23.1	9.0	23.1	11.5			

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م	
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة	النسبة %			
									تحمل ضغوط العمل		
10	1.057	3.36	3	17	15	35	8	ك	محدودية البرامج	10	
			3.8	21.8	19.2	44.9	10.3	%	التدريبية لتطوير المرأة القيادية		
0.367		3.71	المتوسط العام								

يتضح في الجدول (4-14) أن مفردات الدراسة موافقات على معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة بمتوسط (3.71 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-14) أن مفردات الدراسة موافقات بشدة على واحدة من معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة والتي تتمثل في العبارة رقم (2) وهي: "عدم استعداد عضوات هيئة التدريس لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات" بمتوسط (4.35 من 5) وقد يعود ذلك إلى أسباب أسرية والعبء الناتج عن تولي هذه المهام داخل المنزل وخارجه حسب دراسة (العطوي وكائنكان 2018) و (حمد، إبراهيم، 2018).

ويتضح من النتائج في الجدول (4-14) أن مفردات الدراسة موافقات على ثمانية من معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة والتي تتمثل في العبارات رقم (3، 10، 5، 8، 9، 4، 7، 6) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (4.13 من 5). وهذا يتفق مع دراسة (البلوي 2016).

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي: "ضعف الحوافز المقدمة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.92 من 5). وهذا يتفق مع دراسة (البلوي 2016) و(رفاعي 2013) و(العتيبي 2004).

3- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "محدودية نظم تقويم أداء العاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.76 من 5).

4- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "التأكيد على اتباع الأنظمة بحذافيرها" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5). وهذا يتفق مع دراسة (العتيبي 2004) و (زيادة، وليد، 2017).

5- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "ضعف معايير اختيار الكوادر البشرية المؤهلة" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.51 من 5).

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "عدم تبني أسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.50 من 5).

7- جاءت العبارة رقم (7) وهي: "مركزية اتخاذ القرارات" بالمرتبة ما قبل الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.45 من 5).

8- جاءت العبارة رقم (6) وهي: "عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بمتوسط (3.44 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول (4-14) أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول واحدة من معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة وتتمثل في العبارة رقم (1) وهي: "محدودية البرامج التدريبية لتطوير المرأة القيادية" بمتوسط (3.36 من 5).

خامسا: نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بمحور مفهوم التمكين:

مفردات الدراسة موافقات على خمسة من ملامح مفاهيم التمكين الإداري والتي تتمثل في:

- 1- منحي السلطة الكافية لاتخاذ القرارات.
- 2- تشجيعي على المشاركة في صناعة واتخاذ القرار.
- 3- توفير الموارد اللازمة والبيئة المناسبة للعمل.
- 4- توظيف مهاراتي وقدراتي بالشكل المناسب.
- 5- الحرية في أداء المهام الموكلة لي دون تدخل من الرئيس المباشر.

أما فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري:

مفردات الدراسة موافقات على أبعاد التمكين الإداري بمتوسط (3.63 من 5)، وأتضح من النتائج أن أبرز أبعاد التمكين الإداري تمثلت في بُعد فرق العمل بمتوسط (3.82 من 5)، يليها بُعد التحفيز بمتوسط (3.61 من 5)، يليها بُعد الاتصال الفعال بمتوسط (3.58 من 5)، يليها بُعد تفويض السلطة بمتوسط (3.57 من 5)، وأخيراً جاء بُعد التدريب بمتوسط (3.54 من 5).

البُعد الأول: التدريب

مفردات الدراسة موافقات على أربعة من مفاهيم التدريب تتمثل في العبارات التالية:

- 1- توفر الجامعة لي دورات تدريبية باستمرار.
 - 2- توفر بيئة عملي فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.
 - 3- تشجع الجامعة تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى.
 - 4- تتبنى الجامعة خطة محكمة لتدريبي
- بينما كن محايدات في موافقتهم حول واحدة من مفاهيم التدريب والتي تتمثل في "تسعى الجامعة إلى تطوير أدائي باستمرار".

البُعد الثاني: الاتصال الفعال

مفردات الدراسة موافقات على أربعة من مفاهيم الاتصال الفعال تتمثل في العبارات التالية:

- 1- تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح التام.
- 2- يتوفر لدى الجامعة نظام معلومات فاعل وكفاء.

- 3- تستطيع القيادات الإدارية النسائية الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.
4- توجد وسائل اتصال فعالة مع القيادات النسائية في شطر الطالبات.
بينما كن محايدات في موافقتهن حول واحدة من أبعاد التمكين الإداري فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفعال تتمثل في: "سهولة الوصول الى المعلومات عند الحاجة إليها".

البُعد الثالث: التحفيز:

مفردات الدراسة موافقات على خمسة من مفاهيم التحفيز تتمثل في العبارات التالية:

- 1- الأساس في نظام الترقية والترشيح للمناصب القيادية هو كفاءة الموظف.
- 2- النظام يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- 3- يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع العمل الموكل الي انجازه
- 4- يقدر رؤسائي الجهود التي أبذلها لأداء مهامي
- 5- يقوم نظام الترقيات والترشيح للمناصب القيادية على العدالة والموضوعية.

البُعد الرابع: فرق العمل

مفردات الدراسة موافقات على خمسة من مفاهيم فرق العمل تتمثل في العبارات التالية:

- 1- يدعم النظام تشكيل فرق العمل لإدارة المهام.
- 2- تتجز فرق العمل المهام الموكلة إليها بقدرة عالية
- 3- يتم التركيز على العمل الجماعي بدل الفردي
- 4- تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الجامعة
- 5- تسود الثقة بين جماعات العمل

البُعد الخامس: تفويض السلطة

مفردات الدراسة موافقات على أربعة من مفاهيم تفويض السلطة تتمثل في العبارات التالية:

- 1- توجد المرونة اللازمة لتنفيذ مهامي والتصرف حيال بعض القضايا
- 2- لدي الحق في معالجة بعض المشاكل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر
- 3- قدرتي على أداء المهام الموكلة إلى محل ثقة رؤسائي
- 4- أجد في وظيفتي الفرصة الكافية لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات

مفردات الدراسة محايدات في موافقتهن حول واحدة من مفاهيم بُعد تفويض السلطة تتمثل في: "تمتع بسلطات كافية لأداء المهام الموكلة إلى:

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

مفردات الدراسة موافقات على ستة من مستويات التطوير لدى القيادات الأكاديمية النسائية تتمثل في:

- 1- توجد خطة تطوير فردية لكل مرشحة تلبي احتياجاتها من المهارات القيادية.
- 2- تخضع المرشحات لبرنامج تطوير القيادات الإدارية.

3- يتم تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة من خلال تحديد عضوات هيئة التدريس المؤهلات لتولي المناصب القيادية بشكل دوري سواء كن من القيادات الحاليات او المستقبلات.

4- يتم تحليل وتحديد الاحتياجات والمؤهلات التي تحتاجها المرشحات ليصبحن قيادات ناجحات.

5- يتم بناء وتعديل خطط تطوير القيادات بناء على الخطط والتحديات الاستراتيجية للجامعة.

6- تتم متابعة كل الخطط بشكل دوري لتأكد من نجاح تنفيذها وفق جدول زمني محدد.

إجابة السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد التمكين الاداري تعزى الى العوامل الديموغرافية والوظيفية للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

1- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، ابعاد التمكين الإداري) باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

2- الفروق باختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، ابعاد التمكين الإداري) باختلاف متغير الدرجة الوظيفية.

3- الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، ابعاد التمكين الإداري) باختلاف متغير الدرجة العلمية.

إجابة السؤال الرابع: ما هي معوقات تحقيق التمكين الاداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؟

مفردات الدراسة موافقات على معوقات تحقيق التمكين الاداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة بمتوسط (3.71 من 5)، وأتضح من النتائج أن أبرز معوقات تحقيق التمكين الاداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تمثلت في التالي:

1- عدم استعداد عضوات هيئة التدريس لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات.

2- عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية.

3- ضعف الحوافز المقدمة.

4- محدودية نظم تقويم أداء العاملين.

5- التأكيد على اتباع الانظمة بحذافيرها.

6- ضعف معايير اختيار الكوادر البشرية المؤهلة.

7- عدم تبني اسلوب فرق العمل في انجاز الاع.

8- مركزية اتخاذ القرارات.

9- عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل.

مفردات الدراسة محايدات في موافقتهن حول واحدة من معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تتمثل في: "محدودية البرامج التدريبية لتطوير المرأة القيادية".

سادسا: التوصيات:

- 1-استمرارية عملية نشر ثقافة التمكين الإداري وأبعاده وأساليبه وأهمية تطبيقه بما يتوافق مع متطلبات العمل الإداري. من خلال تفويض السلطة وتعزيز فرق العمل وتفعيل الاتصال على كافة المستويات وتحفيز العاملين.
- 2-دعم خطة الجامعة لتطوير القيادات الأكاديمية النسائية بما يعود بالنفع على الجامعة ويزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- 3-إضافة واستخدام ابعاد أخرى لتمكين الإداري مثل تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي. والتي سيكون لها آثار إيجابية بعيدة المدى.
- 4-تفعيل سياسة الجامعة في تبني معايير واضحة لتحديد خطط التعاقب الوظيفي في الجامعة التي يتم بناء عليها اختيار القيادات الأكاديمية النسائية بشكل دوري. وتدريب القيادات الأكاديمية النسائية الحاليات والمستقبلات بناء عليها.
- 5-الاستمرار في تطوير خطط تدريب القيادات الأكاديمية النسائية بناء على تحديد دقيق لاحتياجاتهن التدريبية وبناء على خطط الجامعة والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها. وقياس أثر هذه الدورات على تطوير اداءهن القيادي.
- 6-تفعيل عملية المتابعة لخطط تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بشكل دوري ومتابعة نجاح تنفيذها. ومن ثم قياس أثرها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتعديلها حسب الحاجة.
- 7-مراجعة وتطوير نظام المكافآت وإضافة حوافز معنوية ومادية وربطها بمستوى الأداء والإنتاجية. لتشجيع القيادات الأكاديمية النسائية على تولي المزيد من المهام والمسؤوليات.
- 8-تنفيذ بحوث من أجل التعرف على دوافع واحتياجات واستعدادات القيادات الأكاديمية النسائية وكل ما يتعلق بتطوير كفاءتهن وزيادة إنتاجيتهن. وتشجيعهن على ممارسة السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل.
- 9-استكمال جهود الجامعة في توفير بيئة العمل المناسبة لهن لإتمام المهام الإدارية من خلال تذليل العقبات التي تحد من إمكانية تطبيق التمكين وتوفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للعمل.
- 10-استكمال جهود الجامعة في تطوير نظم تقييم أداء العاملين وربطها بنظام المكافآت والحوافز مما يشجع القيادات الأكاديمية النسائية على التحلي بروح المبادرة وتحمل المسؤولية ليكونوا عناصر قوة لرؤية الجامعة ورسالتها وتحقيقها لتفوق والتميز التنافسي والالتمية المستدامة.
- 11-تبني رؤية متكاملة عن الدراسات المستقبلية حول التمكين الإداري ودوره في تطوير القيادات باستخدام ابعاد أخرى لتمكين الإداري مثل بعد تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي.
- 12-تحفيز ودعم الدراسات المستقبلية حول سبل الحد من معوقات تحقيق التمكين الإداري وتطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) إبراهيم، عيدة (2015): "التعليم وعلاقته بالتنمية الاقتصادية والنهضة المجتمعية في الصين: دراسة تحليلية"، دراسة محكمة، المؤتمر القومي التاسع عشر، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (2) أبو السلوات، وائل (2015): "على دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (3) الأغا، د. ص. أ. (2018). "متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية 3(9).
- (4) البشير، عبد الكريم، شريقي، إبراهيم (2012): "دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة 1962-2010"، رسالة ماجستير، جامعة حسنية بو علي، الجزائر.
- (5) البرماوي، ج. (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. الزرقاء.
- (6) البلوي، خ. ع. (2016). "متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك: 1-25".
- (7) التيمة، غ. (2013). التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري. إربد.
- (8) الحراشنة، محمد (2005): "أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 4، عمان، الأردن.
- (9) الحملاوي، محمد (2007): "القدوة والقيادة"، دراسة محكمة، المؤتمر الخامس عشر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (10) الخطيب، معزوزة (2013): "دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (11) الدغري، و. م. ح. (2018). "التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة". المجلة الدولية التربوية المتخصصة: 13.
- (12) الزنفلي، أحمد (2017): "الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي: الكفاية والكفاءة والعدالة دراسة تحليلية"، مجلة التربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- (13) السعودية، و. ا. ا. ف. ا. ا. (2015). تطوير القيادات. و. ا. ا. المدنية. الرياض: 23.
- (14) العتيبي، س. (2004). أفكار لتعزيز قدرات العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر السنوي العربي الخامس في الإدارة مصر.
- (15) العتيبي، س. (2005). جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة كربلاء. 4: 1-57.
- (16) العصيمي، ع. ب. ع. (2017). "استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية". المجلة العربية للإدارة: 15.
- (17) العضيلة، عدنان وآخرون (2011): "درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 26، العدد 4، عمان، الأردن.

- (18) العطوي، ر. م. and ك. ف. مرعي (2018). "أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030". المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال 4 (2): 125-151.
- (19) الغرباوي، شادي (2015): "أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (20) القضاة، ن. and م. الطراونة (2011). "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".
- (21) الوكيل، علي (2017): "دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال الفكري بقطاع الدواء المصري"، أطروحة دكتوراه، جامعة الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.
- (22) النهدي، ا. (2017). "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية". مجلة الحسين بن طلال للبحوث: 22.
- (23) أيمن عوده، ع. أ.، المعاني (2009). "التمكين الإداري وأثره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- (24) بن شخرون، حميدة (2017): "القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (25) بوراس، نور (2014): "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (26) حامد، ا. ك. خ. (2007). معوقات وصول المرأة الى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الكرك.
- (27) حمادة، عامر (2010): "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (28) حمد، إبراهيم (2018): "استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (29) رفاعي، ع. م. (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مجلة مستقبل التربية العربية. مصر. 20.
- (30) زيادة، وليد (2017): "اقتصاديات الصحة في فلسطين وأثرها على دليل التنمية البشرية للفترة 2000-2014"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (31) سلامه، س. (2016). "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية". مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية والاقتصادية.
- (32) شبلاق، ميادة (2014): "محددات إنتاجية رأس المال البشري في الاقتصاد الفلسطيني"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (33) عبد الحافظ، ح. (2009). "أبعاد التمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة، محافظة القليوبية " مجلة مستقبل التربية العربية: 39.

- (34) عبد المولى، على (1999): "أثار الإصلاح الاقتصادي على التنمية البشرية: دراسة لتقويم أثر الإصلاح الاقتصادي على الصحة في مصر"، مجلة شؤون اجتماعية، العدد 63، السنة 16، جمعية الاجتماعيين المصريين، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (35) قشقش، خالد (2014): "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (36) نعمة الله، أحمد، مندور، أحمد (1995): "اقتصاديات الموارد والبيئة"، مركز الاسكندرية للكتاب، ط1، الاسكندرية، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 37 – Al-Magableh, M. and A. M. Otoum (2014). "The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah-Najran University." International Research in Education 2(2): 83-106.
- 38 – Brungardt, C. and C. Crawford (1996). "A comprehensive approach to assessing leadership students and programs: Preliminary findings." Journal of Leadership Studies 3(1): 37-48.
- 39 – Conger, J. A. and R. E. Riggio (2012). The practice of leadership: Developing the next generation of leaders, John Wiley & Sons
- 40 – Hanraj, D., Batliwala, S., & Misra, G. (2002). *A South Asian perspective on future challenges for the global women's movement*. Paper presented at the Ninth AWID (Association for Women's Rights in Development) Forum
- 41– Hirst, G., et al. (2004). "Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning." The Leadership Quarterly 15(3): 311-327
- 42 – Hung, C.-J. (2005). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of the Incarnate Word.
- 43 – Lee, P. C. (2005). Cognition and affect in leader behavior: the effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead, Regent University
- 44 – Lin, C. Y.-Y. (1998). "The essence of empowerment: A conceptual model and a case illustration." Journal of applied management studies 7: 223-238
- 45 – Ioana M. Latu, Marianne Schmid Mast, Dario Bombari, Joris Lammers, and Crystal L. Hoyt.(2017) female leader role model.

- 46–Ioannidou, E., Letra, A., Shaddox, L., Teles, F., Ajiboye, S., Ryan, M., D’Souza, R. (2019). Empowering women researchers in the new century: IADR’s strategic direction. *Advances in dental research*, 30(3), 69–77
- 47–Mehta, P., & Sharma, K. (2014). Leadership: Determinant of Women Empowerment. *SCMS Journal of Indian Management*, 11
- 48– Maxwell, G. (1997). "Empowerment in the UK hospitality industry." *Hospitality, Tourism and Leisure Management: issues in strategy and culture*, Cassel, London, pp53–67.
- 49 – McCauley, C. D. and M. Hughes–James (1994). An evaluation of the outcomes of a leadership development program, Center for Creative Leadership
- 50– P., & de la Fuente–Cabrero, C. (2019). Education for sustainable leadership: Fostering women's empowerment at the University Level. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20).
Doi:10.3390/su11205555
- 51–Randolph, W. A. (1995). "Navigating the journey to empowerment." *Organizational dynamics* 23(4): 19–32
- 52 – Ratmawati, D. (2007). Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference. , Melbourne, Australia
- 53 – Schermerhorn, J., et al. (2000). *Organizational behavior*, NY, John Willy& Sons, Inc.
- 54– William. (2011). *Developing a Leadership Strategy*, Center for Creative Leadership, PP.6.