

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمنعم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

## متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

### إعداد

هالة عبد المنعم أحمد

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المشارك- كلية التربية والآداب- جامعة

تبوك

خديجة عبد الله ساعد البلوي

ماجستير إدارة وتخطيط تربوي

قدم للنشر ٢/٦/١٤٣٧ هـ - وقيل ١٦/٨/١٤٣٧ هـ

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاعتماد على الاستبانة؛ فقد تم تطبيقها على جميع الوكيلات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، والبالغ إجمالي عددهن (٤١) قائدة؛ منهن (١٥) وكيلة، و(٢٥) مشرفة قسم، كما تم الاعتماد أيضاً على المقابلة؛ إذ أجريت مع سعادة المشرفة على مكتب معالي مدير جامعة تبوك بشطر الطالبات، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار مان-وتني لعينتين مستقلتين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الإدارية (٢,٨٠)، وبلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (٢,٨٢)، في حين بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الشخصية (٢,٨٩)، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي (وكيلة- مشرفة قسم)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- خمس سنوات فأكثر). وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة: العمل على وضع نظام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة؛ بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، تحلي القيادات الإدارية النسائية بسمات شخصية؛ بحيث تكون مؤهلة لتمكينها إدارياً.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، القيادات الإدارية النسائية.

## المقدمة:

خلال مشاركتهن في اتخاذ القرارات، ومنحهن الصلاحيات؛ مما يؤدي إلى ارتقاء الجامعات وتطورها.

ويتضح مما سبق، أن التمكين من الموضوعات الإدارية الحديثة، التي درسها العديد من الباحثين دراسة شاملة، إلا أن التعرف على متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية لم يحظ باهتمام الباحثين؛ لذلك جاءت هذه الدراسة؛ للوقوف على متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.

## مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية - ومنها جامعة تبوك، والتي تُعد من الجامعات الناشئة - إلى تحقيق أهدافها عن طريق إدارة جامعية ذات كفاءة عالية، وقادة أكاديميين، يدركون مدى أهمية تبني الجامعة لمفهوم التمكين عامة، وتمكين القيادات الإدارية النسائية خاصة.

وذلك لما له من دور كبير في منح الأفراد حرية التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة في حل المشكلات، وإيجاد فرص لمساعدة القادة الأكاديميين على طرح وتنفيذ أفكارهم (الحموري والسعود، ٢٠١٠: ١٠١)؛ لذلك يعدُّ التمكين من الأساليب الإدارية التي تمنح القيادات الأكاديمية بالجامعة فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على المعلومات والموارد، ومن ثم تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، واستثمار الموارد البشرية (عبد الهادي وحتاته، ٢٠١٢: ٢٠٥)

ومع أهمية تمكين القيادات الأكاديمية عامة، والقيادات الإدارية النسائية خاصة - إذ إنَّهِنَّ بحاجة ماسة إلى تمكينهن إدارياً؛ لكي يستطعن القيام بعملهن بحرية وباستقلالية عن شطر الطلاب - فإنَّ العديد من الدراسات أثبتت وجود بعض المعوقات، التي تعيق تمكين القيادات الأكاديمية عامة، والقيادات الإدارية النسائية خاصة؛ كدراسة أبي خضير (١٤٣٣)؛ التي أشارت إلى التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة

تسعى المملكة العربية السعودية إلى الاهتمام بالمرأة السعودية، وتشجيعها على ممارسة الأدوار القيادية؛ إذ تقلدت العديد من الأدوار والمناصب القيادية؛ والتي منها المشاركة في مجلس الشورى كعضوة تابعة له، كما أصبح لها الحق في الترشيح لانتخابات المجالس البلدية، كما تقلدت منصب نائبة وزير التربية والتعليم سابقاً. وفي التعليم الجامعي، تقلدت منصب قيادة وإدارة جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن كأول جامعة خاصة للبنات بالمملكة العربية السعودية.

هذا ناتج عن التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدها العصر الحالي، والتي من ضمنها مفهوم التمكين، الذي يهدف إلى تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في المعلومات، وصنع القرارات، والتوسع في استخدام الصلاحيات، وتحمل المزيد من المسؤوليات (النمر وآخرون، ٢٠١١: ٥٤٤).

ولكي يتحقق الهدف من عملية التمكين، لا بد أن يركز بشكل أساسي على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛ مما يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم، كما يركز على توزيع السلطة، وحرية التصرف، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية (ملحم، ٢٠٠٩: ٤٩)، (القحطاني، ٢٠١٢: ٢٠٠).

ولكون التعليم الجامعي يُعد مرحلة مهمة من مراحل التعليم؛ تسعى الوزارة إلى تبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة كالتمكين؛ لما يحققه من مزايا عدة؛ منها: تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات العاملين الإبداعية. كما يساعد التمكين في تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣: ٣٩). فتمكين القيادات الإدارية النسائية بالجامعات يعمل على استثمار ما لديهم من طاقات، ومواهب، وقدرات، من

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمنعم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

١) ما المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

٢) ما المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

٣) ما المتطلبات الشخصية اللازم توافرها لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

١) المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٢) المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٣) المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١) تتناول الدراسة موضوعاً من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الحديث، والذي يقوم على اتباع الأساليب الإدارية التي تزيد من فرصة مشاركة القيادات الإدارية النسائية بالجامعة؛ للاستفادة من قدراتهن ومهاراتهن.

العربية السعودية، والتي منها نقص تمكين القيادات الأكاديمية النسائية.

كما أظهرت نتائج دراسة المناقش وآخرين (٢٠٠٧) أن هناك قصوراً في الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية النسائية المسؤولة عن إدارة أقسام الطالبات في الجامعة.

كذلك بينت دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) أن هناك خللاً في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، والتي تعد الجامعة الأولى – والوحيدة- في المملكة التي تحتوي على شطر طالبات فقط، وهي تعاني من خللٍ في آليات دعم التمكين، فما بالنا بالجامعات الأخرى؛ ومنها جامعة تبوك، والتي تتبع شطر الطلاب في إدارتها.

ومن خلال ما سبق، تتضح أهمية وجود المتطلبات التي تقوم عليها عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية بالجامعات؛ من أجل التغلب على التحديات والمعوقات التي تواجههن عند تمكينهن إدارياً. وعليه، فالقيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك قد تكون أحوج إلى توفير متطلبات التمكين، وهذا ما أثبتته المقابلة التي أجريت مع المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة بشطر الطالبات بجامعة تبوك؛ إذ أكدت على ضرورة منح القيادات الإدارية النسائية بالجامعة مزيداً من الصلاحيات، والاستقلالية في إدارة شطر الطالبات؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهن بكفاءة، ويتم ذلك عن طريق توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما تم عرضه في مشكلة الدراسة، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

تبوك، اللاتي يشغلن المراكز القيادية العليا بالجامعة والمسؤولات عن تيسير العمل الإداري بها.

### التمكين Empowerment:

يعرف بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة". (النمر وآخرون، ٢٠١١: ٥٤٥)

كما يعرف بأنه: إعطاء الصلاحيات للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، من خلال التدريب والثقة. (المهيرات، ٢٠١١: ٢٣)

وتعرف الدراسة الحالية متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بأنها: كل عمل يلزم توافره باعتباره ضرورياً؛ لإعطاء القيادات النسائية، والمتمثلة في وكيلات ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك مزيداً من الصلاحيات والسلطات، بما يتيح لهن حرية التصرف، واتخاذ القرارات، والاستقلالية في أداء العمل دون تدخل مباشر من القيادات بشطر الطلاب، مع تحملهن النتائج المترتبة على ذلك.

### أدبيات الدراسة:

اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة بوصفهم الدعامة الرئيسة داخلها، وذلك بتطبيق أساليب إدارية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي، يساعد على رفع مستوى أداء العاملين بها، وذلك من خلال تدعيم المشاركة، والاحترام المتبادل، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، وبث روح التعاون، والولاء في العمل. ومن هذه الأساليب "التمكين"؛ الذي يهدف إلى تعزيز المشاركة عن طريق التعاون بروح الفريق، والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة. (عفانة، ٢٠١٣: ٩)

وقد تعددت مفاهيم التمكين؛ فمن الباحثين من نظر إليه على أنه نقل السلطة من الإدارة العليا إلى العاملين، ومنهم

(٢) تتمحور الدراسة حول متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، والتي تُعد من الجامعات الناشئة؛ إذ ما تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات والبحوث؛ من أجل تطويرها واتباع الأساليب الحديثة في الإدارة.

(٣) تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة عمل القيادات الإدارية النسائية بالجامعة؛ من حيث منحهن الصلاحيات، وحرية التصرف في إدارة شؤون العمل.

(٤) تساعد هذه الدراسة في زيادة استقلالية القيادات الإدارية النسائية بإدارة شطر الطالبات في الجامعة.

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، والمتمثلة في (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والمتطلبات الشخصية).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في شطر الطالبات بالفرع الرئيس بجامعة تبوك.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في جزئها الميداني في العام الجامعي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

**الحدود البشرية:** أُجريت الدراسة على جميع الوكيلات، ومشرفات الأقسام بالفرع الرئيس بجامعة تبوك.

### مصطلحات الدراسة:

**متطلبات:** مفردتها (مُتَطَلَب)، ويقصد بها أمر، أو عمل يطلب تحقيقه، وهو شيء أساسي لا غنى عنه. (عمر، ٢٠٠٨: ١٤٠٨)

**القيادات الإدارية النسائية:** تعرف بأنها: "الكوادر الإدارية النسائية التي تشغل المراكز القيادية". (السبيعي، ١٤٣١: ٨)

وتعرف الدراسة الحالية القيادات الإدارية النسائية بأنها: الكوادر النسائية؛ من وكيلات، ومشرفات الأقسام بجامعة

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمنعم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

مهاراتهم، ومنحهم الاستقلالية في إدارة الأعمال الموكلة إليهم.

وتنطلق أهمية التمكين من ناحيتين: تطوير العاملين من حيث المهارات، والأفكار، والمعتقدات، ومشاركتهم، ومنحهم الاستقلالية، والتجريب للأفكار الجديدة، ومن ناحية أخرى تطوير المنظمات؛ إذ إنه يمثل أحد عوامل التغيير الجذري للثقافة التقليدية، وهو أداة وركيزة مهمة؛ لإيجاد منظمة حيوية متعلمة، قادرة على المنافسة في عصر التنافس، والبقاء للأقوى. (الحارثي، ١٤٣٤: ٢٢)

أيضاً يحقق التمكين أهمية كبيرة على مستوى الجامعة، وكذلك على مستوى القيادات الإدارية؛ فعلى مستوى الجامعة يسهم التمكين في تحسين الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية، والاستثمار الأمثل للموارد، وزيادة فعالية الاتصال بين الجامعة والجمهور المستفيد، كما يفيد في حل المشكلات دون انتظار حلها من قبل المستويات الإدارية العليا. أما فيما يتعلق بمستوى القيادات الإدارية، فإنه يسهم في تحسين قدراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم للجامعة. (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢: ٢٢٧)

وعليه، تلخص أهمية تمكين القيادات الإدارية في تيسير أمور العمل، وسرعة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الثقة بالنفس، والدافعية لدى القيادات، وارتفاع القدرات الإبداعية والابتكارية، والإحساس بالرضا عن وظيفتهم، ومنح القيادات العليا فرصة التركيز على عملية التطوير، وتقليل الانشغال بالأمر الروتينية.

ويقوم التمكين على العديد من الأبعاد، والتي صنفها الباحثون إلى تصنيفات عديدة - منها ما ذكرها المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩: ٢٤٠-٢٤١) وهي:

- تفويض السلطة: إذ تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، كما يتم اتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات.

من عدّه مشاركة في القرار، وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات. (الرقب، ٢٠١٠: ٢٥)

وفي هذا السياق، يُعرف التمكين بأنه: "إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وسلطة التصرف واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلالية؛ لأداء العمل بطريقة تتدخل مباشرة من الإدارة، مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، والثقة المطلقة في قدراتهم، ودعم مهاراتهم، وتوفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة". (القحطاني، ٢٠١٢: ٢٠٤)

كما يُعرف بأنه: عملية توجيه الأفراد للتفكير والتصرف، واتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، مع مساعدة العاملين على تحمل مسؤولية النتائج المترتبة على عملهم. ساحوه وآخرون (Sahoo, et al., 2010: 41)

أيضاً يُعرف بأنه: عملية إدارية، يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة، والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المنظمة، في ظل تهيئة الإمكانيات، والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع. (القطار، ٢٠١٢: ١٠)

ويقصد بتمكين القيادات الإدارية: العملية المستمرة، التي تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظمتهم، وإطلاق طاقتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم، والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد. (أبو حضير، ١٤٣٣: ٩٠)

ويتضح مما سبق، أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات السابقة؛ فجميعها تركز على أهمية منح العاملين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تركز على منحهم الثقة من خلال التدريب، والعمل على تطوير

كما ذكر القضاة والطاونة (٢٠١١: ١٣٨-١٣٩) المعوقات التي تعوق مشاركة المرأة، والتي تقف في طريق تقدمها وطموحها؛ وهي: نظرة القيادة الإدارية لعمل المرأة، وضعف القناعة بقرارات المرأة، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، وضعف الاهتمام بتنمية مهارات المرأة، كذلك الخوف من الفشل، ونقص الثقة بالنفس، وتدني رغبة بعض القيادات النسائية بالعمل بالوظائف العليا.

وعليه، يتطلب التمكين إحداث تغيرات في المنظمة على مستوى هيكلها ونظم العمل بها، وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة بها؛ من أجل إيجاد سلطة أقوى، وثقة أعلى، ومن ثمَّ نجاح المنظمة، فمن التغيرات التي يتطلبها التمكين تغيرات هيكلية وتنظيمية، وتغيير في ثقافة المنظمة وأنظمتها.

وتعدُّ متطلبات التمكين ضرورية لنجاح عملية تمكين العاملين، وأي خلل أو قصور في تطبيق هذه المتطلبات يؤدي إلى إعاقة تمكين العاملين. وعليه، فإن تطبيق التمكين يحتاج إلى وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين - كما ذكرها المومني والقضاة (٢٠٠٩: ٥٢) - وهي:

- الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين بمرؤوسيتهم، وتعرف بأنها: توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص أن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون بموظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية؛ مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف.

- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى التزامه، وانتمائه التنظيمي.

وذكر الحارثي (١٤٣٤: ٣٠-٣١) أن من متطلبات تمكين العاملين توفير بعض الأساسيات، التي تعدُّ مرحلة أولية لتطبيق التمكين؛ وتتمثل في:

- فرق العمل: ويقصد بها مجموعة من الأفراد يعملون معاً؛ لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

- تدريب العاملين: وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات، والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء عملهم، وتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم؛ لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

- الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها.

- حفز العاملين: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين؛ لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل؛ إذ إن نظام الحوافز يعمل على جذب العاملين، وإشباع حاجاتهم، ويعزز لديهم الاستمرارية في العمل.

ومن خلال ما سبق، يمكن تصنيف أبعاد تمكين القيادات الإدارية إلى بعدين أساسيين؛ هما:

- أبعاد إدارية: تتعلق بما تهيئه الإدارة العليا للقيادات الإدارية من بيئة تنظيمية، تساعد على تكوين منظمة ممكنة، وتشمل تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للقيادات، وبناء فرق عمل، والاتصال الفعال بين الإدارة العليا والقيادات الإدارية، وكذلك التدريب وتطوير مهارات القيادات الإدارية.

- أبعاد بشرية: وهي خاصة بشعور وإحساس القيادات الإدارية تجاه عملية التمكين، وتشمل الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتأثير.

وتواجه عملية تطبيق التمكين داخل المنظمات بعض المعوقات التي تعيق تمكين العاملين بها، لعل أبرزها: ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وتعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وضعف نظام الحوافز (الماضي والنصيرات، ٢٠١١: ٥٣٤)، كذلك حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، وضعف مهارات العاملين، وعجزهم عن تحمل المسؤولية. (العمري، ٢٠١١: ٦٦)

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمنعم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

- إدراك العاملين للأهداف والرؤية المستقبلية، والاتجاه الاستراتيجي للإدارة العليا، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار التوجيه من الإدارة العليا.

ومن متطلبات تمكين العاملين كذلك التدريب المستمر، بإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، والاتصال الفعال بين الإدارة العليا والعاملين؛ فهو يُعد المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. (المسيليم، ٢٠١٢: ٥٨)

وهناك متطلبات أخرى، يتعين على قادة المؤسسات أن يدركوها قبل تطبيق عملية التمكين؛ وهي: أن التمكين ليس مجرد سلطة يتم منحها للقيادات؛ ولهذا السبب يجب على القائد أن يعي تماماً أن المشاركة في مسؤولية صنع القرار داخل أي هيكل من الهياكل اللامركزية يعدُّ من أهم متطلبات نجاح عملية التمكين. (حسين، ٢٠١٢: ١٦)

واستناداً لما سبق، تصنف الدراسة الحالية متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية إلى: متطلبات إدارية، ومتطلبات متعلقة بالثقافة التنظيمية، ومتطلبات شخصية؛ وهي على النحو الآتي:

- المتطلبات الإدارية: وهي جميع الأوامر، واللوائح، والقوانين، والأنظمة الصادرة من القيادة العليا، والتي تُعد مطلباً ضرورياً لتمكين القيادات الإدارية النسائية.

- المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: وهي مجموعة المفاهيم والمعتقدات والثقافة السائدة في بيئة العمل، والتي يُعد وجودها مطلباً ضرورياً لتمكين القيادات الإدارية النسائية.

- المتطلبات الشخصية: وتتضمن الخصائص الشخصية ذات التأثير الإيجابي على عملية التمكين، والتي يُعد وجودها في القيادات الإدارية النسائية مطلباً لنجاح التمكين.

- صياغة وتطوير رؤية المنظمة: كونها تعطي إحساساً للعاملين بالذي سيقومون به لاحقاً، وبهذا تكون الرؤية قائداً للعاملين نحو الإبداع، والابتكار، واتخاذ القرارات. وعلى الإدارة الاهتمام والتفكير؛ لربط برامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة، وإيجاد إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة، والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها وإيصالها بشكل فعال.

- الانفتاح وفرق العمل: عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة، ومن الموارد المهمة فيها، ويحظون بالثقة والاحترام المتبادل من رؤسائهم وزملائهم، وتؤخذ اقتراحاتهم وحلولهم بعين الاعتبار والتقدير، وإطلاعهم على المعلومات المهمة لأعمالهم - سيشعر الكل بجماعية العمل كفريق واحد.

- النظام والتوجيه: نجد أن المنظمات الممكنة تزود عاملها بأهداف، وخطوط سلطة، ومهام، ومسؤوليات واضحة، ويتمتع الأفراد باستقلالية مع وعيهم بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم، وحصولهم على كل المعلومات الضرورية.

- الدعم والشعور بالأمان: في بيئة التمكين لا بد من تعزيز جهود العاملين نحو المبادرة والمخاطرة.

- القيادة الإدارية: تحتم فكرة التمكين تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية، تؤمن بالمشاركة والتشاور، ومن ثمَّ التغيير الجذري لأدوار العمل، والعلاقة بين المدير والمرؤوسين، بحيث يتحول دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ودور المرؤوسين من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأضاف القحطاني (٢٠١٢: ٢١١) أن من متطلبات تمكين العاملين في المنظمات ما يأتي:

- توفير ثقافة تنظيمية: تؤكد على أهمية العنصر البشري بالمنظمة، وتشجع على إقامة فرق عمل داخل المنظمة.

- مكافأة العاملين: إذ إن على المديرين أن يطبقوا نظام المكافآت، والتي تشجع العاملين على السلوك المرغوب فيه.

## الدراسات السابقة:

تدرّجياً عن شطر الطلاب، مع منحهم الصلاحيات التامة، التي تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.

٣) دراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تفعيل التمكين؛ لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، إذ طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والبالغ عددهم (٧٠٣) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: أن هناك خللاً في عملية آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت النتائج أن من آليات دعم التمكين تبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، كما أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، واعتماد أسلوب فرق العمل، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي، يساعد في تطبيق آليات التمكين، وتفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وإقرار حوافز تشجيعية، وتصميم برامج تدريبية تساعد على نشر ثقافة التمكين.

٤) دراسة (التيمة، ٢٠١٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية، وعلاقته بالإبداع الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية)، والبالغ عددهم (٦٥) عضوة هيئة تدريس من العاملات في المراكز القيادية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات مقياس التمكين الإداري، ومجالات مقياس الإبداع الإداري. وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالتمكين الإداري من قبل المرأة العاملة في المراكز

تم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة؛ وصُنِّفَتْ هذه الدراسات إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم عرض كل صنف بترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم.

## الدراسات العربية:

١) دراسة (الفايز، ٢٠١٤). هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطُبقت على (٩٢) من القيادات الإدارية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطٌ. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية.

٢) دراسة (الأسمر والمهدي، ٢٠١٤). هدفت إلى التعرف على مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت على الاستبانة، إذ طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (٣٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعتين. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بُعد المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني والاستقلالية في الأداء. وأوصت بضرورة منح الأقسام الأكاديمية في شطر الطالبات الاستقلال



خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمعزم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

إتاحة الفرصة لتبادل التجارب والخبرات مع القيادات النسائية الأخرى، ومناقشة وتحليل المشاكل الإدارية المشتركة بين القيادات، وتكوين شبكة علاقات مع القيادات الأخرى. وأوصت بضرورة وضع سياسات تنظيمية، تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للأقسام النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

٧) دراسة (النفيسة، ٢٠١١). هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك سعود. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة؛ إذ طبقت على عينة مكونة من (٧٠٠) موظفة إدارية في جامعة الملك سعود. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: جاء مستوى إدراك التمكين بشكل عام لدى أفراد العينة مرتفعاً، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية؛ لدعم مستوى إدراك الموظفين للتمكين، كذلك أوصت بضرورة إعادة النظر في بنية الهيكل وتحديد المهام في كل المستويات الإدارية داخل الجامعات؛ بحيث يتم دعم اللامركزية، وتفويض السلطة، وتحقيق التنسيق بين الأقسام النسائية والرجالية، والأكاديمية والإدارية.

٨) دراسة (القضاة والطراونة، ٢٠١١). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة، والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، إذ طبقت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٤٤٤). وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين أعضاء هيئة التدريس الإناث يكون من خلال عملية التدريب، وتطوير الشخصية للمرأة الأكاديمية؛ لتزويدها بالمهارات اللازمة، كما توصلت إلى أن أسلوب التمكين يتطلب إدارة جامعية فعالة، تمتلك الرؤية التي تهيئ

القيادية بالجامعة؛ لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى المرأة العاملة بالجامعات.

٥) دراسة (الشريف، ٢٠١٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في رفع كفاءة العاملين بجامعة أم القرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يقوم على جمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، ثم تفسير المعلومات، والوصول إلى حلول مقترحة لتفعيل التمكين الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات التمكين: المركزية، والجمود المتمثل في عدم الرغبة في التغيير، كما توصلت إلى أنه يمكن رفع مستوى حماس العاملين، وتمكينهم عن طريق توفير الأمان الوظيفي، وتقديم برامج مكافآت، وحوافز للعاملين. وأوصت بضرورة تفعيل ثقافة التمكين الإداري وتطبيقها، وذلك بالبعد عن المركزية الإدارية.

٦) دراسة (أبو خضير، ١٤٣٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة؛ إذ طبقت على عينة قوامها (٤٠٠) فرد من القيادات الأكاديمية النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نقص التمكين، وقد عبر عنها بمجموعة من العوامل؛ هي: ندرة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي، ومحدودية الفرص لاكتساب الخبرات لاتخاذ القرارات، ونقص الخبرة الإدارية لدى القيادات النسائية، وقلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل، وصعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والخوف من المسؤولية، كما توصلت إلى أن تمكين القيادات الأكاديمية النسائية يتم من خلال استخدام مجموعة من أساليب التمكين، والتي تضمنت

١١) دراسة شريف وآخريين (Cherif, et al., 2010). هدفت الدراسة إلى تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، كما هدفت إلى تحليل المكونات الأساسية لإطار التمكين، وكيف يمكن تنفيذ وإنجاز التمكين؛ إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل هذه المعلومات، وتفسيرها؛ للوصول إلى استنتاجات يمكن الأخذ بها. وتوصلت الدراسة إلى أن العناصر الأساسية للتمكين تتمثل في التحليل العميق للثقافة الإدارية في المؤسسة، والرؤية المقنعة لتطبيق عملية التمكين في المؤسسة، وتقاسم السلطة والمهام والمسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس، واستبدال التسلسل الهرمي بالتوجه نحو الإدارة الذاتية.

١٢) دراسة مادسن (Madsen, 2010). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي استخدمتها المرأة الصينية المسؤولة في التعليم العالي لتطوير المعارف، والمهارات، والقدرات، والكفاءات المطلوبة للقيادة الناجحة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم إجراء مقابلة مع عينة الدراسة المتمثلة في القيادات الإدارية النسائية العاملات بالجامعة في مدينتي كيريتين داخل مقاطعة سيشوان في الصين. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: أن الدعم الاجتماعي يعمل على زيادة الثقة، والتي تعدُّ مهمة لتطوير القيادات الإدارية النسائية، أيضاً أكدت على ضرورة وضع برنامج شامل لتنمية مهارات القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي الصينية، كما أكدت على ضرورة إبراز القيادات النسائية الناجحة؛ ليكون قدوة وأ نموذجاً لغيرهن.

١٣) دراسة إسماعيل وآخريين (Ismail, et al., 2005). هدفت الدراسة إلى التحقق من الخبرات المهنية للأستاذات؛ من أجل إكسابهن فهماً متعمقاً للعوامل التي تساهم في نجاحهن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة لجمع

الظروف لتطبيق عملية التمكين، وأشارت إلى اتباع أساليب تشجيع تمكين العاملين؛ كتنويض السلطة، والتحفيز، وتعزيز قدرات العاملين على التمكين، وأوصت بضرورة دعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية، كما بينت أن من المعوقات الشخصية للتمكين الإداري للمرأة عدم ثقة المرأة بقدرتها، والخوف من الفشل.

#### الدراسات الأجنبية:

٩) دراسة إقيسا وأيوب (Egessa&Ayub, 2013). هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين في قطاع التعليم في المدارس الابتدائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية، بلغت (١٦٤) معلماً من المدارس الابتدائية في المنطقة الوسطى كاكاميغا في كينيا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها، أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين، وكذلك يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما أكدت على ضرورة تشجيع تمكين العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتحديد الأهداف التعليمية.

١٠) دراسة سبيرانديو (Sperandio, 2011). هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تمكين النساء من خلال برامج التدريب على القيادة في المدارس الريفية ببنجلادش. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على المقابلة؛ إذ تم إجراء مقابلة مع (١٥٢) من النساء العاملات في لجنة تطوير برامج التعليم في بنجلادش. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: أن النساء العاملات في منطقة لجنة تطوير التعليم شهدن العديد من التغيرات، منها زيادة الثقة بالنفس، وصنع القرار، ومن ثم تمكينهن. وأوصت بضرورة اتباع منهجية شاملة عند تمكين المرأة، وتعزيز مبدأ المساواة بين الجنسين.

ودراسة إقيسا وأيوب (٢٠١٣)، Egessa&Ayub، ومن الدراسات ما اعتمدت على المقابلة أداةً لجمع البيانات؛ كدراسة سبيرانديو (٢٠١١)، Sperandio، ودراسة مادسن (٢٠١٠)، Madsen، ودراسة إسماعيل وآخرين (٢٠٠٥)، Ismail, et al. أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توجهها؛ إذ كان توجه الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة نحو تمكين المرأة (القيادات النسائية).

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأداة؛ إذ استخدمت الدراسة الحالية أداتين - الاستبانة، والمقابلة - لجمع البيانات، في حين تفردت الدراسات السابقة بأداة واحدة لجمع البيانات، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طرحها لموضوع التمكين؛ إذ إن الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بالبحث، أيضاً تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق؛ إذ طبقت الدراسة الحالية في جامعة تبوك بشطر الطالبات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة الدراسة، وإثراء وتدعيم الإطار النظري، وكذلك تمت الاستفادة منها في التوجيه إلى عناوين المصادر الأولية التي تخدم الدراسة، وكذلك المصادر الثانوية من رسائل علمية، وبحوث منشورة في المجالات العلمية، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، والتعرف على أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة.

تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يأتي:

البيانات؛ إذ تم إجراء مقابلة مع (٣١) أستاذة من الحاصلات على درجات عليا في السلم الأكاديمي. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالأداء الناجح للأستاذات في المجال الأكاديمي تنقسم إلى: مرحلة الاستكشاف المهني، ومرحلة التأسيس المهني؛ إذ إن من العوامل المساهمة في الاكتشاف المهني المبكر التعليم، ودرجة الخبرة، والصفات الشخصية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات السابقة تتمحور حول تمكين القيادات بالجامعة، وتنوعت من تمكين القيادات النسائية وتمكين أعضاء هيئة تدريس من كلا الجنسين، فتنوعت الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة؛ فمن الدراسات ما هدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين ومتغير آخر كالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، كدراسة التيمه (٢٠١٣)، ودراسة النفيسة (٢٠١١)، ومنها ما هدفت إلى معرفة واقع التمكين ومعوقاته؛ كدراسة القضاة والطراونة (٢٠١١)، ومنها ما هدفت إلى تحديد مستوى التمكين للقيادات النسائية وتمكين أعضاء هيئة التدريس؛ كدراسة الفايز (٢٠١٤)، ودراسة الأسمر والهذلي (٢٠١٤)، ومنها ما هدفت إلى معرفة آليات تفعيل التمكين كدراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣)، ومنها ما هدفت إلى معرفة تأثير التمكين على الأداء كدراسة إقيسا وأيوب (٢٠١٣)، Egessa&Ayub، بالإضافة إلى دراسات أخرى تتمحور أهدافها حول القيادات النسائية تطويرها والعوامل المساهمة في نجاحها، والتحديات التي تواجهها؛ كدراسة مادسن (٢٠١٠)، Madsen، ودراسة إسماعيل وآخرين (٢٠٠٥)، Ismail, et al. ودراسة أبي خضير (١٤٣٣).

كما نجد أن جميع الدراسات اتبعت المنهج الوصفي، أما من حيث الأداة، فقد تنوعت؛ فمن الدراسات ما اعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ كالدراسات العربية،

## وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة:

### جدول ١

وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٣٧,٥ %	١٥	وكيلة
٦٢,٥ %	٢٥	مشرفة قسم
١٠٠ %	٤٠	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٤٥,٠ %	١٨	أقل من خمس سنوات
٥٥,٠ %	٢٢	من خمس سنوات فأكثر
١٠٠ %	٤٠	المجموع

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداتين؛ هما المقابلة والاستبانة:  
- **المقابلة المقننة:** بهدف تدعيم مشكلة الدراسة، إضافة إلى إثراء البحث حول المتطلبات اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؛ إذ قامت الباحثة بإجراء مقابلة مقننة مع المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة بشرط الطالبات، وذلك يوم الأربعاء الموافق ١٤٣٦/١/١٩ الساعة الحادية عشرة صباحاً. وفي البداية تم تقديم الشكر على ما منحته للباحثة من وقتها، ثم تم التعريف بالباحثة، وموضوع الدراسة، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، وبعدها بدأت المقابلة، والتي تضمنت الأسئلة الآتية:

- كونك إحدى القيادات الإدارية النسائية، وذات خبرة في هذا المجال: هل ترين أن القيادات الإدارية النسائية بجامعة

تبوك بحاجة إلى منحهن المزيد من الصلاحيات؟

- من خلال خبرتك: ما أهم المتطلبات اللازمة لتمكين الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

- بنظرتك: ما الخطوة الأولى لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟

- **الاستبانة:** بهدف قياس أهم متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، وأُعيد عليها في التحليل

- الدراسة الحالية تُعدّ الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحثة- التي درست متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية عامة والقيادات الإدارية النسائية في الجامعات السعودية خاصة.

- تقدم هذه الدراسة رؤية حول المتطلبات اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية في جامعة تبوك.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى لها الدراسة الحالية، وتمثل في معرفة المتطلبات اللازم وجودها لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.

ويعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: ذلك البحث الذي يتم عن طريق استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، بصورة مباشرة (مقابلة)، أو بصورة غير مباشرة (استبانة)؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب. (عبدالله وآخرون، ٢٠٠٧: ٢٠٩)

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة من جميع وكيلات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، والبالغ إجمالي عددهن (٤١) فائدة؛ منهن (١٦) وكيلة، و(٢٥) مشرفة قسم، وذلك تبعاً لإحصائية ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ الصادرة من إدارة شؤون الموظفين بجامعة تبوك.

**عينة الدراسة:** نظراً لصغر مجتمع الدراسة، فإن الدراسة استخدمت أسلوب الحصر الشامل؛ إذ تمثلت العينة من جميع أفراد مجتمع الدراسة السابق ذكره.

### وصف مجتمع الدراسة:

تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف مجتمع الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة؛ وهي على النحو الآتي:

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمعظم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

وبعد تحكيم أداة الدراسة - بعرضها على المحكمين، وبعد الأخذ بملاحظاتهم، تم تعديلها، وأصبحت في صورتها النهائية - تتكون من (٢٧) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول المتطلبات الإدارية (١١) عبارة، المحور الثاني المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (٩) عبارات، والمحور الثالث المتطلبات الشخصية (٧) عبارات، ومن ثم تم تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)؛ وذلك من خلال ما يأتي:

#### أ) الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وأنها تخدم أهداف الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة التربويين داخل جامعة تبوك وخارجها؛ إذ بلغ عددهم (١٦) محكماً، وتم الاطلاع على وجهات نظرهم وملاحظاتهم، ومن ثم تم إجراء بعض التعديلات على ضوء هذه الملاحظات، وبذلك أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في تحقيق ما وضعت لقياسه.

#### ب) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه المحاور المكونة مع بعضها بعضاً، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة، ومجموعة الأبعاد، والجدول الآتي يوضح ذلك.

#### جدول ٣

قيم معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط	المحاور
* * ٠,٨٨	الأول
* * ٠,٨١	الثاني
* * ٠,٧٤	الثالث

الإحصائي لاستخراج النتائج، ومعرفة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيلة- مشرفة قسم)، وتبعاً لسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- من خمس سنوات فأكثر). وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (ضعيفة - متوسطة - كبيرة). الجدول الآتي يوضح ذلك.

#### جدول ٢

تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي.

قيمة المتوسط الحسابي	معيار الاستجابة
من ١ إلى أقل من ١,٦٧	ضعيفة
من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٣ إلى ٣	كبيرة

#### بناء أداة الدراسة:

تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في صياغة عبارات الاستبانة، وتم بناء الاستبانة باللغتين، اللغة العربية، واللغة الإنجليزية؛ وذلك لوجود بعض الأفراد في مجتمع الدراسة من جنسيات غير عربية؛ مما استدعى ذلك ترجمة الاستبانة، والتي تكونت من قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة؛ حسب متغيراتها؛ وهي: (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن محاور الدراسة والمتمثلة في المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والمتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية في جامعة تبوك؛ إذ تكونت الأداة في صورتها الأولية من (٣٧) عبارة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: المتطلبات الإدارية، وتتكون من (١٦) عبارة.

المحور الثاني: المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتكونت من (١٠) عبارات.

المحور الثالث: المتطلبات الشخصية، وتتكون من (١٠) عبارات.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (pearson)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لترتيب عبارات الاستبانة.
- الاختبار اللامعلمي (مان-وتني) لعينتين مستقلتين (Mann-Whitney)؛ لتحديد الفروق بين استجابات العينة للمتغيرات ذات المستويين.

### عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

نتيجة السؤال الأول: ما المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لترتيب عبارات المحور وفق الاستجابة الأعلى.

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين كل محور ومجموعة المحاور تراوحت بين (٠,٨٨) و(٠,٧٤)، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يعطي مؤشراً على صدق الاستبانة.

### حساب معامل ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة من خلال قيم معاملات الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول ٤

قيم معاملات ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	١١	٠,٧١
الثاني	٩	٠,٨١
الثالث	٧	٠,٧٢
جميع المحاور	٢٧	٠,٨١

يلاحظ من الجدول (٤) أن معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٧١) و(٠,٨١)، وهي قيم ثبات مرتفعة؛ مما يدل على الوثوق في تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة.

#### جدول ٥

استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتمكين القيادات الإدارية النسائية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢	وضع معايير لاختيار القيادات الإدارية النسائية القادرة على تحمل مسؤولية إدارة شؤون العمل.	٢,٩٨	٠,١٥	كبيرة	١
٣	إحاطة القيادات الإدارية النسائية باللوائح المنظمة للعمل.	٢,٩٨	٠,١٥	كبيرة	١
٨	منح القيادات الإدارية النسائية الاستقلالية في إدارة شؤون شطر الطالبات.	٢,٩٥	٠,٢٢	كبيرة	٢
٥	منح القيادات الإدارية النسائية المزيد من المرونة في الأنظمة الإدارية.	٢,٩٠	٠,٣٠	كبيرة	٣
١١	عقد لقاءات دورية مع القيادات الإدارية النسائية بالجامعة لمناقشة المشكلات.	٢,٨٨	٠,٣٣	كبيرة	٤
٦	التدرج في منح القيادات الإدارية النسائية مزيداً من الصلاحيات.	٢,٨٥	٠,٣٦	كبيرة	٥
٤	توفير برامج تنمية مهنية تتلاءم مع طبيعة القيادات الإدارية النسائية.	٢,٨٣	٠,٣٨	كبيرة	٦
١٠	تقلص المكافآت للقيادات الإدارية النسائية التي تم تمكينهن إدارياً كحافز لهن.	٢,٨٠	٠,٤٠	كبيرة	٧
١	التوجه نحو البناء التنظيمي اللامركزي في إدارة الجامعة.	٢,٧٨	٠,٤٢	كبيرة	٨
٧	المشاركة الفاعلة للقيادات الإدارية النسائية في صنع القرارات بمجالس الجامعة.	٢,٦٥	٠,٤٨	كبيرة	٩

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٩	منح القيادات الإدارية النسائية الصلاحية في إدارة الشؤون المالية دون الرجوع للإدارة العليا في ذلك.	٢,١٨	٠,٧٨	متوسطة	١٠
	المتوسط العام	٢,٨٠	٠,١٤	كبيرة	

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأسمر والهذلي (٢٠١٤)؛ والتي أكدت على ضرورة منح الأقسام الأكاديمية في شطر الطالبات الاستقلال تدريجيًا عن شطر الطلاب، مع منحهن الصلاحيات التامة التي تمكنهن من أداء أدوارهن بكفاءة عالية، وهذا ما أثبتته المقابلة التي أجريت مع المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة؛ إذ أكدت على أن الخطوة الأولى لعملية التمكين هو التدرج في الصلاحيات الممنوحة للقيادات الإدارية النسائية، كما تتفق مع دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣)؛ والتي أكدت على أن من آليات دعم التمكين تفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات، وإعداد البرامج التدريبية في مختلف المستويات الإدارية، كما تتفق مع دراسة الشريف (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أنه يمكن تمكين العاملين عن طريق تقديم برامج مكافآت وحوافز. وتتفق أيضًا مع دراسة النفيسة (٢٠١١)؛ والتي أكدت على إعداد برامج تدريبية لدعم مستوى إدراك العاملين للتمكين، ودعم اللامركزية، وتفويض السلطة، ووضع نظام للحوافز، كذلك تتفق مع دراسة القضاة والطراونة (٢٠١١) في أن تمكين الإناث يكون من خلال عملية التدريب، وتفويض السلطة والتحفيز، كما تتفق مع دراسة إقيسا وأيوب (Egessa&Ayub, 2013)؛ والتي أظهرت أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار وتحديد الأهداف التعليمية، وكذلك تتفق مع دراسة شريف وآخرين Cherif et al., (2010)، والتي ذكرت أن من العناصر الأساسية للتمكين استبدال التسلسل الهرمي بالتوجه نحو الإدارة الذاتية.

وبعد ربط نتيجة هذا البعد بنتائج الدراسات السابقة يتبين مدى أهمية وجود المتطلبات الإدارية في الجامعة لتمكين العاملين بما فيها بغض النظر عن منصبهم القيادي؛ وذلك

يتضح من الجدول (٥) أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور (المتطلبات الإدارية) كانت بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لاستجابة أفراد المجتمع (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,١٤)، وقد حصلت العبارة (٢)؛ "وضع معايير لاختيار القيادات الإدارية النسائية القادرة على تحمل مسؤولية إدارة شؤون العمل"، والعبارة (٣) "إحاطة القيادات الإدارية النسائية باللوائح المنظمة للعمل" - على أعلى متوسط حسابي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهما (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٥)، ويعزى ذلك إلى أهمية اختيار القيادات الإدارية النسائية قبل تمكينها إدارياً؛ إذ إن اللبنة الأولى لتمكين القيادات الإدارية النسائية اختيار الكفاءات الإدارية القادرة على تحمل المسؤولية، وعلى دراية تامة باللوائح والقوانين، في حين حصلت العبارة (٩)؛ "منح القيادات الإدارية النسائية الصلاحية في إدارة الشؤون المالية دون الرجوع للإدارة العليا في ذلك" على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ متوسطها (٢,١٨)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ويعزى ذلك إلى خوف القيادات الإدارية النسائية من تحمل مسؤولية إدارة الشؤون المالية. أما بقية العبارات فقد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,٩٥) و(٢,٥٦)، وانحراف معياري ما بين (٠,٢٢) و(٠,٤٨).

وتدل نتائج هذا المحور على اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على أهمية وجود هذه المتطلبات الإدارية للقيادات الإدارية النسائية لتمكينهن؛ إذ جاءت جميع عبارات المحور بدرجة كبيرة ما عدا العبارة (٩) "منح القيادات الإدارية النسائية الصلاحية في إدارة الشؤون المالية دون الرجوع للإدارة العليا في ذلك"، إذ كانت استجابتهم عليها بدرجة متوسطة.

للتخفيف من تبعية القيادة النسائية للرئيس المباشر بشطر الطلاب، وهذا ما أشار إليه أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على السؤال المفتوح (متطلبات أخرى يمكن إضافتها)، وكذلك ما أثبتته المقابلة التي أجريت مع سعادة المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة بشطر الطالبات، في ضرورة الاستقلال التام للقيادات الإدارية النسائية في إدارة شؤون شطر الطالبات. نتيجة السؤال الثاني: ما المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لترتيب عبارات المحور وفق الاستجابة الأعلى.

للتنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لترتيب عبارات المحور وفق الاستجابة الأعلى.

## جدول ٦

استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٧	بناء علاقات بين القيادات الإدارية النسائية قائمة على الاحترام المتبادل.	٢,٩٥	٠,٢٢	كبيرة	١
٣	ثقة القيادة العليا بالجامعة بقدرات القيادات الإدارية النسائية.	٢,٨٨	٠,٢٣	كبيرة	٢
٤	تفعيل الاتصال بين القيادة العليا بالجامعة والقيادات الإدارية النسائية.	٢,٨٨	٠,٢٣	كبيرة	٢
٦	العمل على تكوين فرق عمل بين القيادات الإدارية النسائية.	٢,٨٥	٠,٣٦	كبيرة	٣
١	تبني القيادة العليا بالجامعة لمفهوم التمكين الإداري للقيادات الإدارية النسائية العاملة بها.	٢,٨٣	٠,٣٨	كبيرة	٤
٨	الثقة المتبادلة بين جميع مستويات القيادات الإدارية النسائية بالجامعة.	٢,٨٠	٠,٤٠	كبيرة	٥
٢	نشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية.	٢,٧٨	٠,٤٢	كبيرة	٦
٥	تشجيع التعاون بين كل القيادات الإدارية النسائية لتبادل الخبرات فيما بينهم.	٢,٧٨	٠,٤٢	كبيرة	٦
٩	تقدير جهود القيادات الإدارية النسائية في مختلف المناسبات الجامعة.	٢,٦٨	٠,٤٧	كبيرة	٧
<b>المتوسط العام</b>		<b>٢,٨٠</b>	<b>٠,٢٠</b>	<b>كبيرة</b>	

يتضح من الجدول (٦) أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور (المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية) كانت بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة (٢,٨٢) وانحراف معياري (٠,٢٠)، وقد حصلت العبارة (٧) "بناء علاقات بين القيادات الإدارية النسائية قائمة على الاحترام المتبادل" والعبارة (٣) "ثقة القيادة العليا بالجامعة بقدرات القيادات الإدارية النسائية" على أعلى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (٢,٩٥) و(٢,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٢٢) و(٠,٣٣)، وعلى التوالي، ويعزى ذلك إلى حاجة القيادات الإدارية النسائية إلى مزيد من الثقة من قبل القيادة العليا حتى تستطيع إنجاز عملها بكفاءة، وكذلك حاجتهن إلى بيئة عمل قائمة على الاحترام. في حين حصلت العبارة (٥) "تشجيع التعاون بين كل القيادات الإدارية النسائية"

لتبادل الخبرات فيما بينهم". والعبارة (٩) "تقدير جهود القيادات الإدارية النسائية في مختلف المناسبات الجامعة"، على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (٢,٧٨)، و(٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٤٢)، و(٠,٤٧)، وعلى التوالي. ويتبين من ذلك التعاون بين القيادات الإدارية النسائية، وتقدير جهود القيادات الإدارية النسائية، وأنه لا يعد مطلباً ضرورياً لنجاح تمكين القيادات الإدارية النسائية، أما بقية العبارات فقد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,٨٨) و(٢,٧٨)، وانحراف معياري ما بين (٠,٣٣)، و(٠,٤٢)، وكانت جميع عبارات المحور بدرجة كبيرة.

وتدل نتائج هذا المحور على إجماع أفراد مجتمع الدراسة على أهمية وجود ثقافة تنظيمية وبيئة عمل داعمة؛ لتمكين القيادات الإدارية النسائية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة



خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمعتم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

تؤكد على أن أسلوب التمكين يتطلب إدارة جامعية فعالة، تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف لتطبيق عملية التمكين. كما تتفق مع دراسة إقيسا وأيوب (2013) Egessa&Ayub؛ والتي تؤكد على ضرورة تشجيع تمكين العاملين من قبل الإدارة العليا. وتتفق مع دراسة مادسن (2010) Madsen؛ إذ أكدت على أن الدعم الاجتماعي يعمل على زيادة الثقة، والتي تعدّ مهمة لتطوير القيادات الإدارية النسائية، ومن ثم تمكينهن إدارياً، كما أكدت على ضرورة إبراز القيادات النسائية الناجحة؛ ليكن قدوة وأ نموذجاً لغيرهن.

وتفسر ذلك أن الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على غرس القيم، والمعتقدات، والأفكار، والاتجاهات التي تواجه أداء القيادات الإدارية النسائية، ومن ثم عند تطبيق مفهوم التمكين لا بد من تهيئة بيئة العمل المناسبة في الجامعة؛ بحيث تكون مناسبة لتمكين القيادات الإدارية النسائية.

نتيجة السؤال الثالث: ما المتطلبات الشخصية اللازم وجودها لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لترتيب عبارات المحور وفق الاستجابة الأعلى.

شريف وآخرين (2010) Cherf,etal.؛ والتي ذكرت أن من العناصر الأساسية لعملية التمكين التحليل العميق للثقافة الإدارية في المؤسسة والرؤية المقنعة لتطبيق عملية التمكين، وتتفق أيضاً مع دراسة الشعلان وكعكي (2013)؛ والتي تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وكذلك الاعتماد على أسلوب فرق العمل، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي، يساعد على تطبيق آليات تدعم التمكين، كما تتفق الدراسات على ضرورة نشر ثقافة التمكين، وتتفق مع دراسة التيمة (2013)؛ والتي أكدت على زيادة الاهتمام بالتمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعة، كما تتفق مع دراسة الشريف (2012)؛ التي توصي بضرورة تفعيل ثقافة التمكين الإداري وتطبيقه. وتتفق أيضاً مع دراسة أبي خضير (1433)؛ والتي توصلت إلى أن تمكين القيادات الأكاديمية النسائية يتم من خلال وجود بيئة تنظيمية، تتيح تبادل التجارب والخبرات مع القيادات النسائية الأخرى، ومناقشة وتحليل المشكلات الإدارية المشتركة، كما تتفق مع دراسة النفيسة (2011)؛ والتي توصي بضرورة تبادل الخبرات؛ من أجل دعم مستوى إدراك العاملين للتمكين. وتتفق مع دراسة القضاة والطراونة (2011)؛ والتي

جدول ٧

استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٣	ثقة القيادات الإدارية النسائية بقدراتهن.	٢,٩٥	٠,٢٢	كبيرة	١
٢	رغبة القيادات الإدارية النسائية بمنحهن مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات.	٢,٩٣	٠,٢٦	كبيرة	٢
٤	تحمل القيادات الإدارية النسائية المسؤولية المترتبة على تمكينهن إدارياً.	٢,٩٠	٠,٣٠	كبيرة	٣
٥	موازنة القائمة الإدارية بين مسؤولياتها المهنية والتزاماتها الشخصية.	٢,٨٨	٠,٣٣	كبيرة	٤
٦	تحمل القيادات الإدارية النسائية الضغوط المترتبة على مسؤوليات العمل الإداري.	٢,٨٨	٠,٣٣	كبيرة	٤
٧	حرص القيادات الإدارية النسائية على النمو المهني لذواتهن.	٢,٨٨	٠,٣٣	كبيرة	٤
١	قناعة القيادات الإدارية النسائية بأهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري.	٢,٨٥	٠,٣٦	كبيرة	٥
	المتوسط العام	٢,٨٩	٠,١٥	كبيرة	

المتوسط العام لاستجابة أفراد المجتمع (٢,٨٩)، وانحراف معياري (٠,١٥)؛ إذ حصلت العبارة (٣) "ثقة القيادات

يتضح من الجدول (٧) أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور (المتطلبات الشخصية) كانت بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ

التعليم العالي بالمملكة صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والخوف من تحمل المسؤولية، فإذا كانت هذه التحديات تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بصفة عامة فهذا يشير إلى أهمية وجود صفات وسمات معينة في شخصية القيادات الإدارية النسائية بصفة خاصة؛ والتي تعدّ متطلباً لتمكين القيادات الإدارية النسائية للتغلب على التحديات والمعوقات الشخصية التي تعيق عملية التمكين.

#### جدول ٨

ترتيب محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية حسب درجة أهمية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	رقم المحور	الترتيب
كبيرة	٠,١٥	٢,٨٩	المتطلبات الشخصية	الثالث	١
كبيرة	٠,٢٠	٢,٨٢	المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية	الثاني	٢
كبيرة	٠,١٤	٢,٨٠	المتطلبات الإدارية	الأول	٣
كبيرة	٠,١٢	٢,٨٤	المتوسط العام لجميع المحاور		

يتضح من الجدول (٨) أن المتطلبات الشخصية حصلت على المرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد مجتمع الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٩٨)، تليها بالمرتبة الثانية المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والبالغ متوسطها الحسابي (٢,٨٢)، وتأتي في المرتبة الثالثة المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨٠).

وبعد مناقشة نتائج كل محور تبين أن محور (المتطلبات الشخصية) حصل على المرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد مجتمع الدراسة؛ إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي، يليها بالمرتبة الثانية محور (المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية)، وفي المرتبة الثالثة محور (المتطلبات الإدارية)، ويمكن تفسير ذلك بأن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية لا بد وأن تبدأ بالشخصية الذاتية للقيادات الإدارية النسائية، وذلك بأن يكُن لديهن تقبل، ودافعية، ورغبة في التمكين، وثقة في قدراتهن ومهاراتهن، ثم بعد ذلك تهيئة بيئة عمل مناسبة، وثقافة تنظيمية تشجع وتدعم عملية التمكين،

الإدارية النسائية بقدراتهن"، والعبارة (٢) "رغبة القيادات الإدارية النسائية بمنحهن مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات" على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (٢,٩٥)، و(٢,٩٣)، وبانحراف معياري (٠,٢٢)، و(٠,٢٦)؛ ويفسر ذلك أن نجاح عملية التمكين تتطلب ثقة نابعة من داخل القيادة الإدارية النسائية بقدراتهن وإمكاناتهن، كذلك تتطلب دافع ورغبة ذاتية لمنحهن الصلاحيات لإنجاز العمل دون الرجوع للقيادة العليا، في حين حصلت العبارة (٧) "حرص القيادات الإدارية النسائية على النمو المهني لذواتهن"، والعبارة (١) "قناعة القيادات الإدارية النسائية بأهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري" على أدنى متوسط حسابي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٨)، و(٢,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٣٣)، و(٠,٣٦)، ويعزى ذلك إلى انشغال القيادات الإدارية النسائية بحيث لا يوجد لديهن متسع من الوقت لتطوير ذواتهن بحيث يرون أن ذلك لا يعد مطلباً ضرورياً للتمكين. أما بالنسبة لقناعة القيادات الإدارية النسائية بأهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري، ربما يعزى ذلك إلى قصور فهم القيادات الإدارية النسائية لمصطلح التمكين الإداري، وقلة الدورات التدريبية التي توضح وتشرح مفهوم التمكين ومحاوره وأبعاده، أما بقية العبارات فقد تراوح متوسطها ما بين (٢,٩٠) و(٢,٨٨)، وبانحراف معياري ما بين (٠,٣٠) و(٠,٣٣).

وتدل نتائج هذا المحور على اتفاق جميع أفراد مجتمع الدراسة على أهمية الاستعداد الذاتي، والسمات الشخصية للقيادات الإدارية النسائية لتمكينهن إدارياً. وتتفق نتائج المحور مع نتائج دراسة القضاة والطاونة (٢٠١١)؛ والتي أشارت إلى أن تمكين أعضاء هيئة التدريس الإناث يكون من خلال تطوير شخصيتهن الأكاديمية، كما أكدت على دعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات، وتتفق مع دراسة أبي خضير (١٤٣٣)؛ إذ أشارت النتائج أن من التحديات الذاتية التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمعظم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

تفعيل دور المرأة القيادي في مجال اتخاذ القرار دون الرجوع للقيادة العليا، والاستقلال التام للقيادة الإدارية النسائية في إدارة شؤون شطر الطالبات، ومنحهن صلاحيات مماثلة للقيادات الإدارية في شطر الطلاب، مع تكثيف الدورات وورش العمل للقيادات الإدارية النسائية.

نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مان وتني لتحديد الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

بحيث تكون بيئة العمل الجامعي مجالاً خصباً لتطبيق عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية. وأخيراً يأتي دور القواعد والنظم الإدارية الصادرة من القيادة العليا بالجامعة، والتي تعمل على تمكين القيادات الإدارية النسائية؛ لأن التنظيم الإداري دون وجود بيئة عمل وثقافة تنظيمية مناسبة، وكذلك استعداد ذاتي وتقبل لعملية التمكين - لن ترقى عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية للمستوى المطلوب تحقيقه. وهناك متطلبات أخرى لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، والتي أشار إليها أفراد مجتمع الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال المفتوح (متطلبات أخرى يمكن إضافتها)؛ إذ كانت إجاباتهم وآراؤهم على النحو الآتي:

#### جدول ٩

نتيجة اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	وكيلة مشرفة قسم	١٥ ٢٥	٢,٧٩ ٢,٨٠	١٩,٩٧ ٢٠,٨٢	٢٩٩,٥ ٥٢٠,٥	١٧٩,٥	٠,٨٣ غير دالة
المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية	وكيلة مشرفة قسم	١٥ ٢٥	٢,٨١ ٢,٨٣	١٨,٦٣ ٢١,٦٢	٢٧٩,٥ ٥٤٠,٥	١٥٩,٥	٠,٤٤ غير دالة
المتطلبات الشخصية	وكيلة مشرفة قسم	١٥ ٢٥	٢,٨٩ ٢,٩٠	٢٠,٥٠ ٢٠,٥٠	٣٠٧,٥ ٥١٢,٥	١٨٧,٥	٠,٩٩ غير دالة
جميع المحاور	وكيلة مشرفة قسم	١٥ ٢٥	٢,٨٢ ٢,٨٤	١٩,٠٧ ٢١,٣٦	٢٨٦ ٥٣٤	١٦٦	٠,٥٦ غير دالة

(المتطلبات الشخصية)، وفي المحاور مجتمعة؛ إذ بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٨٣)، و(٠,٤٤)، و(٠,٩٩)، وجميع المحاور (٠,٥٦) على الترتيب؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ومن ثم تكون الفروق غير دالة إحصائياً.

يتضح من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (وكيلة - مشرفة قسم) في المحور الأول (المتطلبات الإدارية)، والمحور الثاني (المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية)، والمحور الثالث

#### جدول ١٠

نتيجة اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	أقل من خمس سنوات من خمس سنوات فأكثر	١٨ ٢٢ ١٨	٢,٧٨ ٢,٨١ ٢,٨١	١٩,٤٧ ٢١,٣٤ ١٩,٧٨	٣٥٠,٥ ٤٦٩,٥ ٣٥٦	١٧٩,٥	٠,٦٢ غير دالة
المتطلبات المتعلقة بالثقافة	أقل من خمس سنوات	١٨	٢,٨١	١٩,٧٨	٣٥٦	١٨٥	٠,٧٤

التنظيمية	من خمس سنوات فأكثر	٢٢	٢,٨٣	٢١,٠٩	٤٦٤	غير دالة
المتطلبات الشخصية	أقل من خمس سنوات	١٨	٢,٨٨	١٩,٧٨	٣٥٦	١٨٥
	من خمس سنوات فأكثر	٢٢	٢,٩٠	٢١,٠٩	٤٦٤	غير دالة
جميع المحاور	أقل من خمس سنوات	١٨	٢,٨٢	١٩,٤٢	٣٤٩,٥	١٨٧,٥
	من خمس سنوات فأكثر	٢٢	٢,٨٤	٢١,٣٩	٤٧٠,٥	غير دالة

- جاءت إجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٨٠).

- جاءت إجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٨٢).

- جاءت إجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحور المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٨٩).

- جاء ترتيب متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية وفقاً لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة من حيث الأهمية على النحو الآتي: المتطلبات الشخصية في المرتبة الأولى، تليها المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وبالمرتبة الثالثة المتطلبات الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي (وكيلة- مشرفة قسم) وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- خمس سنوات فأكثر)؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ومن ثم تكون الفروق غير دالة إحصائياً.

#### التوصيات وآليات العمل المقترحة:

في ضوء النتائج السابقة، تورد الدراسة عدداً من التوصيات وآليات العمل المقترحة؛ وهي على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المحور الأول (المتطلبات الإدارية)، والمحور الثاني (المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية)، والمحور الثالث (المتطلبات الشخصية)؛ إذ بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٦٢)، و(٠,٧٤)، و(٠,٦٠) على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ومن ثم تكون الفروق غير دالة إحصائياً.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة؛ كدراسة الفايز (٢٠١٤)، ودراسة الأسمر والهذلي (٢٠١٤)، ودراسة التيمه (٢٠١٣)، ودراسة النفيسة (٢٠١١)؛ إذ إن جميع هذه الدراسات كانت لديها فروق في استجابات أفراد العينة، وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية النسائية من وكيلات أو مشرفات أقسام سواء ذوات الخبرة الطويلة أو ذوات الخبرة القصيرة في مجال العمل - جميعهن يخضعن لإشراف القيادة الأعلى في شطر الطلاب، فعملهن يقتصر على الجانب التنفيذي للقواعد والقوانين الصادرة من الرئيس المباشر في شطر الطلاب.

#### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

##### ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

خديجة عبدالله البلوي وهالة عبدالمنعم أحمد: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك

### دراسات مستقبلية مقترحة:

من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الباحثة بعضاً من الدراسات التي يمكن للباحثين تناولها بالدراسة؛ وهي:

- درجة التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.
- معوقات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.
- آليات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.

### المراجع:

- أبو خضير، إيمان سعود (١٤٣٣). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد ٧، ٨٧-١٢٣*.
- الأسمر، منى؛ والهذلي، سهى (٢٠١٤). مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية، الكويت، المجلد ٢٨، العدد ١١٠، ٣١٣-٣٥٠*.
- التيمة، غفران محمود أحمد (٢٠١٣). التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك*.
- الحارثي، مستور سعيد مشرف (١٤٣٤). التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى*.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢). التمكين ودوره في تنمية القيادات. *إدارة الأعمال، مجلة المدير الناجح، مصر، العدد ١٣٦، ١٣-١٧*.
- الحموري، أميرة محمد؛ والسعود، راتب سلامة (٢٠١٠). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. *مؤنة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد ٢٥، العدد ٧، ٩٧-١٣٨*.
- الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر*.
- السبيعي، عزة هاضل حزام (١٤٣١). تطوير صنع واتخاذ القرار التربوي لدى القيادات النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير الجودة الشاملة. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى*.

أولاً: ضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعة، يتميز بالمرونة، بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات المقترحة الآتية:

- ١- التوجه نحو اللامركزية في إدارة الجامعة.
  - ٢- ترشيح قيادات إدارية نسائية ذات كفاءة عالية، والتدرج في حصولها على المنصب القيادي.
  - ٣- إشراك القيادات الإدارية النسائية في رسم السياسات والخطط بالجامعة.
  - ٤- منح القيادات الإدارية النسائية الصلاحيات في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشطر الطالبات.
  - ٥ وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية النسائية قبل تكليفها بالعمل الإداري.
- ثانياً: توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات المقترحة التالية:
- ١- تبني القيادة العليا بالجامعة لمفهوم التمكين، والعمل على تطبيقه.
  - ٢- عقد لقاءات وورش عمل بين القيادات الإدارية النسائية بالجامعة.
  - ٣- منح القيادات الإدارية النسائية بالجامعة مزيداً من الثقة، وذلك بمنحها الحرية في إدارة شؤون العمل بشطر الطالبات.
- ثالثاً: ضرورة تحلي القيادات الإدارية النسائية بسمات شخصية؛ بحيث تكون مؤهلة لتمكينها إدارياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات المقترحة الآتية:

- ١- سعي القيادات الإدارية النسائية إلى تطوير ذواتهن ومهاراتهن، وذلك من خلال حضور الدورات التدريبية، وورش العمل، والتي تعمل على زيادة مهاراتهن الإدارية.
- ٢- جدولة المهام والمسؤوليات الموكلة إليهن، بحيث تتم الموازنة بين متطلبات العمل والتزاماتهن الشخصية.

المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. *المجلة التربوية*، الكويت، المجلد ٢٦، العدد ١٠٣، الجزء ٢، ٥٣-٨٧.

المعاني، أيمن عودة؛ وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، المجلد ٥، العدد ٢٥، ص ٢٣٤-٢٥٩.

ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، ط٢، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المنقاش، سارة وآخرون (١٤٢٧هـ). دراسة قضية الإدارة النسائية/ الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة. مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، الرياض، مقدم من معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية.

المهيرات، عماد علي (٢٠١٠). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

المومني، خالد سليمان أحمد؛ والقضاة، محمد علي (٢٠٠٩). *معالم في الفكر الإداري*، عمان، دار الكتاب الثقافي.

النيفيسة، ندى مطلب (٢٠١١). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. ملخص رسالة ماجستير منشورة، بمجلة التنمية الإدارية، العدد ٨٧، ٤٢-٤٥.

النمر، سعود محمد؛ وحاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحزواي، محمد سيد (٢٠١١). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*، ط٧، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

Abdel Hady, Amara, R& Hatata, Um saad,A (2012). Empowerment of Academic Leaders at Kafra-ALshiekh University (Case Study). *Journal of Education, Egypt, Nol(15), No(35), 201-279.*

Abu Khader, Eman, S(1433). Challenges Facing Women Leaders in the Academic Institutions of Higher Education in Saudi Arabia, *The Saudi Journal of Higher Education, Kingdom of Saudi Arabia, No(7), 87-123.*

Afanah, Hassan,M (2013). The Administrative Empowerment and its Relationship With The Effectiveness of The Work Teams "In The International NGOS Operating in The Gaza Strip". *Unpublished Master Thesie, College Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University\_ Gaza.*

AL-Amri, Mohammed,S (2011). Empowerment and Organizational Commitment Among Academic Leaders in King Saud University. *King Saud University Journal of Administrative Sciences, Vol(23), 61-99.*

AL-Asmar, Mona,H& AL Hothali, Soha (2014). Faculty Members Empowerment in Saudi Universities from Their Point of View, *Educational Journal, Kuwait, Vol (28), No(110), 313-350.*

الشريف، مها (٢٠١٢). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات الأردنية - دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، مصر، العدد ٢٤، الجزء ١، ٢٩١-٣١٢.

الشعلان، مضاي محمد؛ وكعكي، سهام محمد صالح (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، المملكة العربية السعودية، العدد ١٠، ٣٧-٧٣.

عبد الله، عبد الرحمن عبد الله؛ عبد الوهاب، فيصل محمد؛ سليمان، السر أحمد (٢٠٠٧). *مدخل إلى البحث في التربية وعلم النفس*، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.

عبد الهادي، أميرة رمضان؛ حتاتة، أم السعد أبو العنين (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ دراسة حالة. *مجلة التربية*، مصر، المجلد ١٥، العدد ٣٥، ٢٠١-٢٧٩.

العطار، هيثم محمد (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عفانة، حسن مروان (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصر*، القاهرة، عالم الكتب.

العمرى، محمد سعيد (٢٠١١). التمكين الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، المجلد ٢٣، ٦١-٩٩.

الفايز، هيلة عبد الله سليمان (٢٠١٤). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الواقع والتحديات، ورقة عمل، مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، (٢-٤/١٢/٢٠١٤).

القحطاني، سعيد مبارك (٢٠١٢). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*، مصر، العدد ٤٤، ١٩٨-٢٣٦.

القضاة، محمد أمين؛ والطراونة، نجاة صالح (٢٠١١). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد ٢٦، العدد ٤، ١٣٣-١٧٨.

الماضي، ثائرة عدنان؛ النصيرات، فريد (٢٠١١). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ٧، العدد ٤، ٥٢٧-٥٥٦.

- Cherif, A., Ofori-Amoah, B., Hanna, W.B., Stefurak, L. (2010). Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff. *Academic Leadership The Online Journal*, Volume(8), Lssue(2), 1-9.
- Egessa & Ayub (2013). Influence of Empowerment on Employee Performance A case of Primary School Teachers in Kakamega Central District Kenya. *International Journal of Research in Commerce Management*, Volume, No(4), Issue No(9), 171-121.
- Hussain, Salama, A (2012). Empowerment and its Role in Leadership Development, Business Management. *Journal of Successful Manager*, Egypt, No(136), 13-17.
- Ismail, M, Rasdi, RM (2005). High-Flyer Women Academicians Factors Contributing to Success. *Women in Management Review Journal*, Volume (20), No (2), 117-132.
- Madsen, Susan, R (2010). Chinese Women Administrators in Higher Education Developing Leadership Throughout Life. *Academic Leadership The on Line Journal*, Volume(8), Lssue (2), 1.
- Qudah, Mohammed & AL-Trawneh, Najat, S (2011). The Current Status of Women's Administrative Empowerment in Jordanian Public Universities and The Obstacles That Influencing it From The Faculty Members Point of View. *Mutah Studies Research Series of Educational and Social Sciences*, Jordan, Vol(26), No(4), 133-178.
- Raqab, Ahmad, S (2010). Transformational Leadership And Its Relationship With Employee Empowerment In The Palestinian Universities In Gaza Strip. *Unpublished Master Thesis*, College Economics and Administrative Sciences, AL-Azhar University- Gaza.
- Sahoo, Chandan, Kumar, Behera, Neeraja, Tripathy, Santosh Kumar (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment; an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, Volume (10), No (1), 40-56.
- Shalan, Madawi & Kaki, Siham (2013). Activation of Empowerment to Achieve Quality Performance in the University of Princess Nora Bint Abdul Rahman. *The Saudi Journal of Higher Education*, No(10), 37-73.
- Sharif, Maha (2012). Administrative Empowerment and its Role in Raising The Efficiency of Workers Jordanian Universities Analytical Study. *Journal of College of Education in Ismailiah*, Egypt, No(24), Section(1), 291- 312.
- Sperandio, Jill (2011). Context and The Gendered Status of Teachers; Women's Empowerment Through Leadership of non- Formal Schooling in Bangladesh. *Gender and Education*, Volume(23), No(2), 121-135.
- AL-Attar, Haythem, M (2012). The Extent of The Practice of Administrative Empowerment and The Impact on The Creativity of Workers Comparative Study of The Views of The Workers At The Universities of AL-Azhar and The Islamic Gaza. *Unpublished Master Thesis*, Commerce College, Islamic University, Gaza.
- AL-Hammouri, Amara & AL-Saud, Rateb, S (2010). The Job Empowerment Degree of Academic Leaders in Public Jordanian Universities and it's Relationship With Their Achievement Motivation, *Mutah Studies Research Series of Educational and Social Sciences*, Jordan, Vol(25), No(7), 97-138.
- AL-Harathi, Mastoor, S (1434). The Administrative Empowerment For The Kingdoms of Saudi Arabia Educational Managers and its Relation With Their Management Efficiency From The Managers and Their Assistants Point of View. *Unpublished PhD Thesis*, College of Education, Umm AL-Qura University.
- Al-Maany, Ayman, O & Akhoershaideh, Abdel- Hakim (2009). The Impact of Managerial Empowerment on Employees Innovation at The University of Jordan, *Jordan Journal of Business Administration*, Jordan, Vol(5), No(2), 234-254.
- AL-Madi, Thairah & Nseirat, Fareed (2011). The Impact of Managerial Empowerment on Implementation of Total Quality Management at Jordan University Hospital (A Case Study), *Published Master Thesis*, in the Jordan Journal of Business Administration, Jordan, Vol(7), No(4), 527-556.
- Almeselien, Mohammed (2012). Difficulties Facing Empowering School Principals from the Viewpoint of School District Leaders in the State of Kuwait. *Educational Journal*, Kuwait, Vol(26), No(103), Section 2, 53-87.
- Alnafisah, Nada (2011). Realizing Empowerment and its Relationship to Employee Job Satisfaction A Field Study from the Point View of Administrative Workers in King Saud University, *Published Master Thesis in the Journal of Administrative Development*, No(87), 42-45.
- AL-Qahtani, Saeed, M (2012). Leaders of empowerment Among Educational Leaders Public Schools between Perception Concept and Practice Degree. *Journal of Educational Society for Social Studies*, Egypt, No (44), 198-236.
- Al-Subei, Azza, H (1431). Development and Decision-Making to Women's Leadership In The Directorate of Education in Jeddah, Under The Standards of Total Quality "TQ". *Unpublished Master Thesis*, College of Education, Umm AL-Qura University.
- AL-Tima, Ghufra, M (2013). The Administrative Empowerment For Women In Leadership Positions and It is Relationship to The Administrative Creativity At The Jordanian Universities. *Unpublished PhD Thesis*, College of Education, Yarmouk University.

## The Requirements of Empowering Female Administrative Leaders in Tabuk University

*Prepared by*

**Khadija Abdullah Sa'ed Al-Balawi**  
*MA. of Educational Administration and Planning*

**Hala Abdel Moneim Ahmeb**  
*Associate Professor of Educational Administration and Planning*

**Submitted 11-03-2016 and Accepted on 11-05-2016**

**Abstract:** The study aimed at identifying the requirements of empowering female administrative leaders in Tabuk University. The surveying descriptive method was used. A questionnaire was conducted on all Tabuk University's female supervisors and deputies who are (41) leaders; (15) deputies and (25) supervisors. The interview was also used with the supervisor of University of Tabuk's Manager's Office for the girls section. After the statistical processing using averages, standard deviation and Mann-Whitney U test for two independent variables, the study reached the following results:

- The study community's members' responses to all the axes of the requirements of empowering female administrative leaders were high. The general average of administrative requirements axis was (2.80), the general average of organizational culture-related requirements axis was (2.82) and general average of personal requirements axis was (2.89).

- There were no statistical differences at (0.05) level among the study community members' responses due to the variables of job position (deputy – department supervisor) and the years of experience ( less than 5 years – 5 years and more).

According to the results, the researcher recommends that there should be a flexible administrative system at the university which allows empowering the female leaders. Also she recommends the providing of a supporting organizational atmosphere to enable female leaders. Also the female leaders should have personal characteristics which qualify them to be administratively enabled.

**Keywords:** Empowerment, Female Administrative Leaders