

## واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار: دراسة استكشافية على الهيئات الحكومية

طارق بن صالح الزهراني	مجد بنت عبد الله المالكي	د. علي بن عمر جفري
ماجستير الإدارة العامة، باحث مدير اتصال استراتيجي الهيئة العامة للإحصاء	مديرة إدارة، معهد الإدارة العامة مديرة مركز إحصاءات التوازن بين الجنسين بالمعهد المملكة العربية السعودية	أستاذ مشارك، رئيس قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية المشاركة في صنع القرارات في الهيئات الحكومية وتكشف من خلاله الأساليب والطرق والأدوات الداعمة لمثل هذه الممارسات لمعرفة أثر واقع هذا التمكين في ظل تنامي وتسارع التنوع القيادي والاجتماعي في مختلف المنظمات والقطاعات وفي ظل رؤية المملكة الطموحة 2030م، هدف الباحثون إلى استكشاف هذا الواقع مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي وفق قائمة استقصاء لجمع بيانات الدراسة بالتطبيق على عينة من مجتمع القيادات النسائية في 95 هيئة حكومية حسب عددها الرسمي المعلن في المنصة الوطنية الحكومية ويبلغ عدد العينة 150 قيادة نسائية، وتم عمل إجراء استطلاعي على عينة استباقية عددهن 25 موظفة إدارية بالهيئة العامة للإحصاء، من مديرة إدارة وكبير مديري حتى نائبة رئيس، وهي تعبر عن مختلف المسميات القيادية على عينة الدراسة الرئيسية من مديرة إدارة وأعلى ليكون دراسة ذلك الواقع بشكل هادف للدراسة بعد تجاوز كل الملاحظات من الإجراء الاستطلاعي الاستباقي، ويبحث الباحثون محوري «التمكين الإداري» و«المشاركة في صناعة القرار» في عدد من الأبعاد متوزعة على الدراسة تتمثل في الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتأهيل لتكون هي أبرز ما سيظهر بها من مخرجات يقود إلى استكشاف أبرز مكامن القوة في واقع التمكين وكيفية تجويده وتعزيزه لما يخدم الدراسات والأبحاث وأدبيات الإدارة والقيادة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، واقع، القيادات النسائية، المشاركة، صناعة القرار، الهيئات الحكومية.

### المقدمة

إن عملية إعداد وتطوير القادة الإداريين ليست بالعملية السهلة، فالقيادة بحد ذاتها تعتبر موردًا نادرًا، فالمنظمات بمختلف أنواعها تسعى جاهدة للبحث عن يمتلكون مهارات وقدرات قيادية تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإضافة قيمة تنافسية (البشير وآخرون، 2012). وتتزايد أهمية تطوير القادة بشكل كبير في القرن الواحد والعشرون لما فرضه هذا القرن من تحديات اجتماعية، وسياسية، واقتصادية جعلت من عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا شديدة التعقيد مع تداخل العوامل المؤثرة عليها؛ مما ساهم في تنامي الحاجة ليس فقط إلى إعداد قادة إداريين، وإنما لتطوير القادة القادرين على تجاوز العقبات وتطويع الفرص لصالح المنظمة (العصيمي، 2017).

ويُعتبر التمكين الإداري من أهم مداخل التطوير الإداري، الذي يهدف إلى إشراك العاملين في صنع القرار بمختلف المستويات الإدارية، والتصريف بحرية وإبداع في حلّ المشكلات (الحسن، 2019: 509). ومن ثمرات التمكين الإداري أنها تُساعد مديري المؤسسات في تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات عالية، ورضا عالٍ، وانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم، من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصريف والتفكير باستقلالية تحت مظلة التمكين الإداري (الطراونة والنهدي، 2017: 37).

ومع ما تشهده المملكة العربية السعودية من تسارع وتطور في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومع التحول الاستراتيجي الذي تحقّقه رؤية 2030 حيث تتعدد معه الحاجة إلى قرارات ذات أبعاد مختلفة وحاجة ماسة



لتماشى مع المتطلبات العصرية والنظرة المستقبلية، ويعتمد ذلك إلى تنوع قيادي مختلف في التفكير وعلى مستوى استراتيجي، وقد يكون هذا التنوع بناء على النوع الاجتماعي، أو تنوع الخبرات والتخصصات، أو الخلفيات الثقافية والاجتماعية. وهدت الفترة الأخيرة في المملكة العربية السعودية تمكينًا نوعيًا للمرأة بوجه عام وللقيادة النسائية بشكل خاص، مما أدى إلى زيادة أثر نصف المجتمع وتعزيز امكانياتهم في زيادة الناتج المحلي للدولة.

## الدراسات السابقة

تعدد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويكتفي الباحثون باستعراض أهمها حسب علمهم كالتالي:

### دراسات عربية

**دراسة الحمودي (2022)**، وهدفت إلى التعرف على مستوى إعداد القيادات الإدارية النسائية السعودية، ومعايير اختيارهن لشغل مناصب عليا في الأجهزة الحكومية بالمملكة. وتطرقت الدراسة إلى أهمية ودور التمكين الإداري (التنظيمي) في إعداد القيادات النسائية، والمعوقات التنظيمية، والسلوكية، والاجتماعية، والذاتية التي تحد من تمكين القائدة السعودية في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد من القيادات النسائية في 36 جهازًا حكوميًا. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، تتمثل في أن درجة تمكين القيادات النسائية بشكل عام «متوسط»، وأن إجراءات وبرامج تمكين القيادات ليست بالمستوى المطلوب، وأثبتت الدراسة عدم وجود مستوى مرضي من الاستقلالية ومنح الصلاحيات للقيادات النسائية. وفيما يخص الثقافة التنظيمية أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لم تكن على المستوى المطلوب لدعم المرأة في تولي مناصب عليا. ولم تتناول الدراسة إحصائيات ومؤشرات تثبت حجم الفجوة في عنصر التمكين بين الجنسين، ولكنها عرضت ممارسات عربية ودولية رائدة في مجال تمكين المرأة، وأوصت بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لتمكين القيادات النسائية من خلال تفويض المسؤوليات ومنح الصلاحيات اللازمة، وإشراكها في إعداد ورسم السياسات العامة.

**دراسة الصلال (2022)**، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال الفعال، والاستقلالية، والتطوير والتدريب، والتحفيز)، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، وفق متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في المهنة - التخصص - مكتب التعليم التابعة له). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت قائمة استقصاء لجمع المعلومات والبيانات مكونة من (209) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى أنّ المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري متحققة بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين عند بُعدي (التطوير المهني والاتصال الفعال)؛ ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببعدي (الاستقلالية وتفويض السلطة)؛ ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، كما لا توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق ببعدي (الاتصال الفعال)؛ ترجع لاختلاف التخصص ومكتب التعليم التابعة له. كما توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في استجابات القيادات النسائية حول تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري؛ فيما يتعلق ببعدي المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعود لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، ويُعد المعوقات الاجتماعية تعود لاختلاف مكتب التعليم التابعة له، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة ترجع لاختلاف التخصص. وأوصت الدراسة بمنح القيادات النسائية مزيدًا من الاستقلالية، وتزويد القيادات النسائية في إدارات التعليم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

**دراسة المسعودي والقرشي (2021)**، وهدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، ومستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة قائمة استقصاء والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، حيث

أخذت (335) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (2907) من قائدات وموظفات. وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج، أهمها: يوجد أثر للتمكين الإداري من خلال (مستوى العمل الجماعي، ومستوى تنمية السلوك الإبداعي) على إعداد قادة المستقبل وفق 2030، وتوجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، ومن أهم متطلبات إعداد قادة المستقبل هو تنمية الدافعية للإنجاز وتنمية القدرة على حل المشكلات، كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوظيفية وأوصت الدراسة بالعمل على نشر مفهوم التمكين في مؤسسات التعليم، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر، وتحديد نظام مكافأة لتشجيع القادة على تمكين المرؤوسين لتأهيلهم قادة للمستقبل.

**دراسة الشريدة وعليوة (2021)**، هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (154) قائداً ومديراً تربوياً في الوزارة، تم اختيارهم من (225) قائداً يمثلون مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم «متوسطة»، حيث كانت درجة مشاركتهم في بُعد الشعور بالمشكلة وتحديدتها، ودرجة مشاركتهم في جمع المعلومات اللازمة للقرار التربوي، ودرجة مشاركتهم في وضع بدائل للقرار التربوي، ودرجة مشاركتهم في اختيار القرار التربوي الأفضل «متوسطة»، وجاءت درجة مشاركتهم في تنفيذ ومتابعة القرار التربوي «كبيرة». وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي بين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه، وبين جملة شهادة الدكتوراه والمجستير لصالح حملة الماجستير. ووجود فروق ذات دلالة في درجة المشاركة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). ووجود فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث. وكان من أهم توصيات الدراسة تدريب القيادات النسائية على استخدام المنهج العلمي في إدارة وصنع القرار التربوي للتغلب على التحديات التي تقف أمام مشاركتهم في صنع القرار.

**دراسة الرشيد (2020)**، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفتح العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية هذه الأقسام، وطبقت الدراسة على (180) قائدة: (عميدة، وكيلة، مديرة مركز أو وحدة). وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أبرزها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة. وأوصت الباحثة بوضع سياسات تنظيمية لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالجامعة في صنع القرار، وتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن.

**دراسة مخلوف (2020)**، وتهدف إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة آليات توصيات إجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة قائمة استقصاء، وُجهت لمجتمع القيادات النسائية بكلية جامعة جازان، المُكون من عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية بجامعة جازان تمتلك - إلى حد كبير - مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع نظام مركزي في الإدارة لا يسمح لهن اتخاذ قرار دون الرجوع للإدارة العليا بالجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصية القيادات النسائية ومواهبهن، ودعم تفويض صلاحياتهن، وزيادة حوافز للمميزات منهن.

**دراسة مخدوم (2020)**، وتتلخص أهدافها في تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية، ولدعم جهود

الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها. تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية بمختلف المستويات (حصر شامل). 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، مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، بما يتطلب تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. وأظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. بما يشير إلى أن عملية التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة للقيادات الأكاديمية النسائية بجميع فئاتها بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية العلمية. كما أظهرت النتائج معوقات التمكين الإداري والتوصيات اللازمة للتغلب عليها.

**دراسة الربيعية، والحديثي (2018)،** وجاءت بهدف تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية، للتعرف على جوانب القوة والقصور، والتعرف على كيفية تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية. كما أشارت الدراسة لعوامل مؤثرة في ممارسة المرأة دورها القيادي مثل محدودية صلاحياتها، وعدم مرونة تحديث الأنظمة والإجراءات، وضعف المشاركة في صنع القرار ومحدودية الميزانيات. وهذه الدراسة استجابة لتوجهات الدولة للخطط التنموية والرغبة في رفع مستوى تمكين المرأة السعودية ومشاركتها في المجتمع. اعتمدت الدراسة 3 منهجيات رئيسية (المنهج الوثائقي، منهج دراسة الحالة، المنهج المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولات عن رئاسة القطاعات النسائية في 36 جهاز حكومي في الرياض تحت عدة مسميات: «مديرة فرع، مديرة وحدة نسائية، مشرفة عامة على قطاع نسائي». ومن أهم نتائج الدراسة: منح الصلاحيات للرجل، وبالمقابل لا تزال تواجه المرأة القيادية تحديات تعوق حصولها على نفس الصلاحيات، وأن دور المرأة في الأسرة لا يشكل عائقاً أساسياً أمام وصولها للمناصب القيادية. كما توصلت الدراسة لعدم وجود معايير واضحة مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية، وأيضاً غياب برامج تهيئة للقيادات النسائية قبل توليها المنصب القيادي.

**دراسة الحسن (2019)،** وهدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكون مجتمع الدراسة من (248) قائدة مدرسة هن جميع قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وتمثلت أداة جمع المعلومات في قائمة استقصاء اشتملت (52) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول محور درجة التمكين الإداري بـ (38) عبارة موزعة على أربعة مجالات (الاتصال وتوفر المعلومات، تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، الحوافز والتشجيع)، والمحور الثاني محور درجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار بـ (14) عبارة، وأظهرت النتائج أن درجة «التمكين الإداري لدى قائدات المدارس» و«درجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار» جاءت متوسطة في جميع المجالات.

**دراسة الدغوير (2018)،** وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل - الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، وهدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجههن في مجال العمل، بالإضافة للتعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع قائمة استقصاء على (50) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بُعد «الاتصال الفعال» في المرتبة الثانية، ثم بُعد «التدريب والتطوير المهني» في المرتبة الثالثة وجاء رابعاً بُعد «التحفيز»، بينما جاء بُعد «الحرية وتفويض السلطة» خامساً. وأظهرت النتائج علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر سلباً على مستوى التمكين الإداري ككل. وأوصت الدراسة بضرورة منح القيادات النسائية صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار، وتشجيعهن، بالإضافة لترشيحهن لدورات مهنية وتدريبية تزيد خبراتهن ومعارفهن، وبالتالي رفع مستوى التمكين الإداري لديهن.

**دراسة طيفور (2018)،** وتهدف إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من (44) قيادة

أكاديمية نسائية، في الفصل الأول من العام الدراسي 2018/2017. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تُعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تُعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تُعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وإنشاء مركز تدريبي يقدم دورات للقيادات النسائية وموظفات الجامعة لتمكينهن إداريًا.

**دراسة الطراونة (2017)**، وتهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية. والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستمارة التي وُزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط البالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات التمكين (3.43). وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية. كما أشارت النتائج إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات، وعلى النحو التالي مرتبة حسب المتوسط الحسابي العام لها: مهارة تكوين فرق العمل (4.33)، مهارة القيادة (4.31)، مهارة اتخاذ القرار (4.22)، ومهارة الاتصال الفعال (4.05). وجاءت أبرز المعوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات العملية مثل ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، وتوفير برامج تدريب وتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات، منح مزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.

**دراسة الدخيل، وأل عزان (2016)**، وهدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، وواقع التمكين الإداري للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية، وعلاقة تلك الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادات النسائية. ومدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية وواقع التمكين الإداري يُعزى لمتغير الوزارة التابعين لها، وما أهم معوقات التمكين للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتصميم استبيان موجه لعينة شاملة من مجتمع القيادات النسائية اللاتي يعملن في الجهاز المركزي بالوزارات الحكومية البالغ عددهن (116) قائدة. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود ثقافة تنظيمية بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، وكذلك وجود تمكين إداري بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، فكلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية، ووجود علاقة بين متغير «المستوى الوظيفي» والتمكين الإداري، حيث توجد علاقة عكسية بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي قل مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالات إحصائية في متوسط إجابات القيادات النسائية في الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لمتغير الوزارة التابعين لها، وإن من أهم معوقات التمكين للقيادات النسائية: وجود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الجديدة، خوف الرؤساء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، واستناداً على تلك النتائج تم تقديم عدة توصيات منها، غرس ثقافة تنظيمية داعمة للعمل القيادي النسائي، تسهيل العمل للقيادات النسائية، زيادة الاهتمام والتمكين بالمستويات الوظيفية الأعلى للقيادات النسائية.

**دراسة المطيري، والجارودي (2016)**، وهدفت إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقائمة استقصاء لـ (14) من القيادات النسائية في كلية التربية. وأشارت النتائج إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بدرجة متوسطة، وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليها الاتصال الفعال، وبالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليها الاتصال الفعال، وبالمرتبة الرابعة يأتي تفويض السلطة، وفي الأخير يأتي التحفيز كأقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية، كما أوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

**دراسة الطخيس (2015)**، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسته. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقائمة استقصاء تم تطبيقها على (68) قائدة (وكيلة عمادة مساندة، وكيلة قسم، مديرة مركز أو وحدة) القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في الجامعة. ومن أهم النتائج؛ جاءت ممارسة القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود للتمكين الإداري بدرجة متوسطة.

**دراسة شملوي والحيط (2018)**، وهدفت لبناء نموذج قياسي لتقييم مستوى التمكين التراكمي للمرأة في القوى العاملة في الدول العربية، اعتماداً على المؤشر العالمي للفجوة الجندرية للمدة الزمنية (2006-2015) من خلال أخذ سلسلة زمنية مقطعية (Panel Data). تكونت عينة الدراسة من مجتمع إقليمي من (15) دولة عربية تم رصد مؤشرات لها في التقرير العالمي للفجوة الجندرية، وتشمل: دول مجلس التعاون الخليجي، والأردن، ومصر، وموريتانيا، وتونس، والمغرب، ولبنان، واليمن، وسوريا، والجزائر. وتم تصنيف النموذج على 4 مستويات، وهي: (جميع مجموع الدول العربية، والدول العربية ذات الدخل المرتفع، والدول العربية ذات الدخل المتوسط المرتفع، والدول العربية ذات الدخل المتوسط المنخفض). وتوصلت الدراسة لعدة استنتاجات أهمها وجود علاقة طردية بين تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة، ومستوى الدخل في دولة ما، وأنه مازال استخدام العنصر النسائي للمساهمة بتحقيق التنمية المستدامة دون المستوى المطلوب، وأيضاً لا زالت المرأة في الدول العربية تفتقر لبيئة عمل ملائمة عند دمجها مع عنصر الرجال.

**دراسة نصر (2015)**، وهدفت إلى التعرف على توافر التمكين الإداري من خلال الأبعاد (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، حفز العاملين، التأثير، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، نشر ثقافة التمكين) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والتوصل لتوصيات إجرائية تسهم في دعم مستوى التمكين الإداري وتعزيزه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقائمة استقصاء لعينة بلغت (60) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بالقاهرة، ومن أهم النتائج: توافر التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة؛ وجاء في المرتبة الأولى بعد تحفيز العاملين، ثم يليه بُعد تفويض السلطة، ثم بُعد المشاركة في صنع القرار، واحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بناء فرق العمل، وأخيراً بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات.

**دراسة أبو العلاء (2014)**، وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. تكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية في الفصل الدراسي الثاني 1435/1434 هـ طبقت عليهم قائمة استقصاء من (42) فقرة موزعة على مراحل صناعة القرار التربوي الستة (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وطرح البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأنسب، وتنفيذ القرار التربوي ومتابعته). بينت النتائج أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بالجامعة، في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: تنفيذ القرار ومتابعته، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها؛ على التوالي وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي: تقويم القرار التربوي، وتحديد مشكلة القرار التربوي، وطرح البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأنسب؛ على الترتيب. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تُعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها: تطبيق الاستراتيجية المقترحة، ومشاركة القيادة النسائية بلجان ومجالس الجامعة.

#### دراسات أجنبية:

**دراسة (de Almeida, 2017)**، وكان الهدف منها هو مدى التمكين بالتنبؤ بالرضا الوظيفي، حيث تكونت الدراسة من عينة من موظفي التمريض من جنوب البرتغال. تم اختيار (205) من الممرضين المحترفين، واختبار لقياس التمكين الهيكلي والعالمي والرضا الوظيفي، حيث استخدم استبيان شروط فعالية العمل CWEQ-II، ومقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أنّ جميع أبعاد التمكين الهيكلي للوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم إيجابية، وأظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي بشكل كبير عن طريق الوصول إلى الفرص والتمكين العالمي.

**دراسة (Lgiebro & Obrogu, 2015)**، وهدفت إلى التعرف على مدى تمثيل النساء في المناصب القيادية الجامعية في جنوب غرب نيجيريا، وما تواجههنّ من تحديات. وأظهرت نتائجها أنّ مستوى تمثيل النساء في المناصب القيادية جاء

بدرجة منخفضة، ومن التحديات التي تواجههم وجود مستوى عالٍ من التوتر والصعوبات في عملية صنع القرار في مكان العمل لسيطرة الذكور، إضافةً إلى التحديات المتعلقة بأسرة المرأة ورعاية أطفالها، وصعوبة تحقيق التوازن بين الأسرة والوظيفة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه النساء عند تولي المناصب القيادية.

**دراسة (Dradeka, 2014)**، وهدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، وعلى معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى اختلاف وجهات النظر هذه وفقاً لاختلاف متغيرات الجنس، والكلية، والترتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم بناء قائمة استقصاء مكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، الأول التمكين الإداري، يتكون من (27) فقرة موزعة على خمسة مجالات: تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي، والثاني التميز التنظيمي: ويتكون من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات: تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، والثالث: معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي ويشتمل على (14) فقرة. وتم التأكد من صدقها وثباتها. طبقت عينة الدراسة على (331) عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي؛ باستثناء مجالي تميز المرؤوسين وتميز الاستراتيجية، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف قد بلغت (89.3%)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح فئة الذكور، ولا توجد فروق تُعزى لمتغيرات الكلية، والترتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، كما لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والكلية، والترتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

**دراسة (أزاري ويازدي، 2013)**. وتأتي في نفس السياق وتهدف إلى التعرف على نوع العلاقة بين البُعد التحفيزي والبُعد التشاركي في تمكين الإدارة لدى مديري جامعات مزاندران ازاد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من (235) عضواً من العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الحرم الجامعي ونوابهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التأكيد على وجود صلة وثيقة بين البعد التحفيزي والبعد التشاركي في تمكين الإدارة. **دراسة (Amondi, 2011)**، والتي وبينت أنّ العوامل التنظيمية من أقوى الحواجز أمام المرأة في الصعود إلى قمة المناصب القيادية، يليها العوامل الاجتماعية والثقافية وأقلها العوامل الشخصية، ولذلك ركزت الاستراتيجيات إلى تحسين تمثيل المرأة في الإدارة والقيادية التربوية العليا في المدرسة والمجتمع، والسياسات الحكومية، وقانون التعليم، ودستور البلد.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة التي أُجريت حول موضوع الدراسة، تبين ما يلي:
- 1- توصلت معظم نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهنّ، وتحفيزهنّ، وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهنّ.
  - 2- استفاد الباحثون منها في تعزيز الدراسة الحالية، من خلال التعرف على بعض جوانبها، مثل المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.
  - 3- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب، واتفقت معها في أخرى؛ على النحو التالي:
  - المجال الزمني: أُجريت الدراسات السابقة في الفترة من (2012) وحتى (2022)؛ بينما الدراسة الحالية طبقت في عام 1444هـ الموافق (2022م)
  - المنهج المستخدم: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي كما في الدراسة الحالية. كما تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستقصاء كأداة رئيسية للوصول للنتائج، وهذا ما يتشابه مع عديد من الدراسات مثل دراسات كل من: (الطخيس، 2015) و(نصر، 2015) و(أزاري ويازدي، 2013) و(الصلال، 2022) و(المسعودي والقرشي، 2021) و(الشريفة وعليوة، 2021) و(الرشيد، 2020) و(مخلوف، 2020) و(الحسن، 2019) و(الدغابر، 2018) و(طليفور، 2018) و(الطراونة، 2017) و(الدخيل، 2016)، وغيرها كثير من الدراسات.

- المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغيرين معاً: التمكين الإداري، وصنع القرار؛ كما جاء في كلٍّ من دراسة (الشريدة وعليوي، 2021)، و(الحسن، 2019)، و(المطيري والجارودي، 2016)، و(أبو العلا، 2014)، و(الصايغ، 2013)، و(القطب، 2012)، و(Bana, 2014).
- كما تتشابه الدراسة الحالية مع كل من دراسة (الرشيد، 2020)، و(مخلوف، 2020)، و(مخدوم، 2020)، و(الدغايير، 2018)، و(طيفور، 2018)، و(الطراونة، 2017)، و(الطخيس، 2015)، و(الصلال، 2022)، و(المسعودي، 2021) في تناولها للمتغير المستقل (التمكين الإداري).
- المجال الموضوعي: تعرّضت الدراسات السابقة لموضوعات متباينة عن تمكين القيادات النسائية في صنع القرار؛ بينما بحثت الدراسة الحالية في التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار بالهيئات الحكومية.
- الأهداف: اختلفت الأهداف التي سعت إلى تحقيقها كل دراسة من الدراسات السابقة عن الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية، بسبب اختلاف بعض المتغيرات في الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية، حيث هدفت دراسة (الصلال، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده، كما هدفت دراسة (المسعودي والقرشي، 2021)؛ إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة. أما دراسة (الشريدة وعليوي، 2021)؛ فتهدّفت إلى التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة. بينما دراسة (الرشيد، 2020)؛ هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية. وتأتي دراسة (مخلوف، 2020)؛ بغرض معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم الجامعي وإحداث تغيير. وتهدف دراسة (مخدوم، 2020) إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمه أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة. أما دراسة (الحسن، 2019) فتسعى للكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار. وأتت دراسة (الطراونة، 2017) بهدف التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. أما دراسة (de Almeida, 2017) فتهدف إلى التعرف على مدى التمكين بالتنبؤ بالرضا الوظيفي. كما تأتي دراسة (Dradeka, 2014) للتعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف. بينما دراسة بانا (Bano, 2014). هدفت لتقييم الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمرأة التي تعيش في مدينة فاراناسي الهندية ومشاركتها في صنع القرار. إلا أنّ الدراسة الحالية جاءت للتعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ولقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة البحثية ووضع الأهداف والتساؤلات الخاصة بالدراسة الحالية، إضافةً إلى التعرف على نتائج الدراسات السابقة.

- بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن تمكين القيادات النسائية من مشاركتهن في صنع القرار من المواضيع التي اهتم بها الباحثون.
- تم تطبيق الدراسات السابقة من حيث أمكنها في مناطق متباينة عن بعضها البعض، منها ما كان محلياً، ومنها ما تم تطبيقه في إحدى الدول العربية، وغيرها تمت دراستها في دول أجنبية، بينما تم تطبيق هذه الدراسة الحالية على الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: بلورة وبناء الإطار النظري، واختيار الأداة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب التحليلية الملائمة، واختيار الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري الخاص بالقيادات النسائية في هذه الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- وما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تتفرد بمحاولة التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار لدى الموظفين بالهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وهذا ما لم يتم تناوله في دراسة محلية سابقة على حد علم الباحثين.
- 2- ستتناول عينة الدراسة الحالية عدد من القيادات النسائية ببعض الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما يشكّل سمة وميزة للدراسة الحالية، إذ أنّ أغلب الدراسات استهدفت عينات في مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية المحلية والعربية، كدراسة (الصلال، 2022) التي استهدفت القيادات النسائية بالتعليم بمنطقة القصيم. أما دراسة (المسعودي والقرشي، 2021): استهدفت قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. بينما دراسة (الشريدة وعليوة، 2021) خصّت القيادات النسائية الأردنية. وتستهدف دراسة (الرشيد، 2020) القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، ودراسة (مخلوف، 2020): القيادات النسائية في جامعة جازان، بينما (مخدوم، 2020) القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة طيبة، وتأتي دراسة (الحسن، 2019) مستهدفة لقائدات مدارس منطقة الباحة... إلخ.

### مشكلة الدراسة

إن قضية التمكين بحد ذاتها تستحق أن تُبحث على وجه العموم لما لها من أثر وتأثير على مكونات العملية الإدارية وبالأخص في عملية صنع القرار وفاعليته في كل اتجاه. كما أن تمكين القيادات النسائية في صنع القرار عملية مؤثرة في أداء وتفاعلات الجهاز الإداري، وعند العودة لأساس تعليم وتأهيل وعمل المرأة فهو وإن كان هدف اجتماعي يحقق مقاصده في كل مناحي الحياة لأي مجتمع إلا أنه سبيل وهدف وطموح للذات للنمو والترقي في مجال الأعمال مما ساهم في وصول بعض النساء إلى مراكز قيادية حققن فيها بعضاً من الطموحات، وكانوا جنباً لجنب وشريك تنموي فعال ومثال على ذلك في الصحة والتعليم التي كانت وما زالت من أكبر حقول الإنتاج المبنى والمعرفي والتنموي على مدار سنين طويلة.

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات دور النساء في المراكز القيادية وتم من خلالهم بحث مؤشرات وواقع أبدعن فيه بكل اقتدار وفي المقابل كان للرجل نصيب وافر وموازي له. ومع تزايد حجم الآمال والتطلعات، والنقلة النوعية التي شهدتها المجتمع مع رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني، أصبح التنوع القيادي بين الجنسين مطلب عصري حتى أصبح النساء في مستوى متقدم ومواكب للعصر الرقمي والذي يتطلب تشاركية أعلى وهو ما تحقق بشكل متميز لهن مما جعلهن مُطالبات باتخاذ بعض القرارات، وأيضاً المساهمة في صناعة قرارات أخرى من خلال دخولهن في المجالس واللجان، كما أن المشاركة الفاعلة المؤثرة بحد ذاتها موضوع جدير أن يتم تسلط الضوء عليه حتى نستكشف واقع هذا التمكين الذي تتشارك فيه النساء مع الرجال في صنع القرارات، وهذا مما يحقق أهداف وغايات لا حصر لها.

وفي إطار أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية: جاءت «رؤية المملكة 2030» تحقيقاً لمتطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد التي جعلت اندماج المرأة عامل حتمي وضروري داخل المجتمع السعودي في شتى المجالات، وعندما ننظر لقضية التمكين الإداري بمفهومها العميق قد ننسى قضية التنوع القيادي وثماره وما يحققه من فوارق على المدى البعيد سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

ويرى الباحثون أنّ تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية في الأجهزة الحكومية يُعدّ من القضايا المتسارعة والهامة. وقد انتقلنا من مرحلة التمكين في الأدوار التقليدية للقيادات النسائية في مجالات كالتعليم والصحة إلى التوسع في قطاعات أخرى، وهذا ما جعل درجة التمكين ومستوياته تتطلب مزيد من المرونة. فلقد أصبح تمكين القيادات النسائية في القطاعات المختلفة مهمّاً، وهو ما يشكل نسيج متنوع من القيادة والفكر الإداري في صنع القرار وتنوع الأساليب وتحسينها بمشاركة في ذلك مع الرجل. وباعتبار تمكين كلاً من الرجال والنساء كأولوية للمجتمعات المتحضرة، أدركت المنظمات في السعودية بشكل عام والحكومية على وجه الخصوص بأهمية انخراط ومشاركة المرأة في العمل، إيماناً بدورها القيادي وضرورة تمكينها في هذه الأدوار بما ينسجم مع الأهداف والاستراتيجية الوطنية.

وفي هذا السياق، وإيماناً من قادة المملكة العربية السعودية بدور مشاركة وتمكين المرأة، نرى تسارع وتطور في كل المجالات الحياتية وخاصة ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدعم دور المرأة، إذ أن تمكين المرأة وزيادة مشاركة القيادات النسائية في العملية الاقتصادية كانت من أهم أهداف رؤية 2030 للارتباط الوثيق بين تعزيز إسهامات النساء في البناء المجتمعي وبين التطور الاقتصادي (السرور، 2021).

بالإضافة إلى أن التنوع في صانعي السياسات ومنتخذي القرارات مما يساهم في خلق نقلة نوعية لها غايات وأهداف كثيرة. وأن تحقيق هذه الغايات والأهداف يتطلب العديد من الإجراءات والسياسات التي تمكن من تحقيق تصور واضح نحو الهدف، وهذا ما يجعل تمكين القيادات النسائية في العصر الرقمي وما قبله هو حقيقة وواقع يدعونا للغوص في فهم الحاجات التي تتحقق من واقع التمكين بكل أبعاده في صناعة واتخاذ القرار على مستوى الدولة والإدارة في كل اتجاه.

حيث أشارت دراسة المصري (2016) إلى أن مفهوم القيادة لطالما ارتبط بمفهوم الذكورية إلا أن مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فقد حصل تطور جذري في النظرة إلى المرأة ودورها ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي الأوسع وتحديداً خلال العقود القليلة الأخيرة. حيث تمكن العديد من النساء شق مسار جديد عززن من خلاله دورهن ونجاحهن من خلال زيادة مشاركتهن في مختلف القطاعات، وخاصة في تقلدهن المناصب القيادية وتعزيز أدوارهن في مواقع اتخاذ القرار. وقد اثبتت النساء قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا، وأكد على ذلك دراسة كل من العليين والزهراني (2016) إذ بيّنا أن القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي تظلم شأنها شأن القيادات في المؤسسات الأخرى تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية التوظيف الأمثل. حيث تشكل الطاقات البشرية في الجامعة نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهن مع بعض من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وهذه المسؤوليات فرضت على القيادات النسائية ضرورة التغيير في ممارستهن من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسة أساليب إدارية حديثة تمكنهن من كسر الحواجز بينهن وبين المؤسسات وتحقيق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

ويرى المنقاش (2017) أن إيجاد وتعيين قيادات نسائية سعودية في المناصب القيادية يشكل تحدياً تعاني منه معظم المنظمات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة، إنما في المحافظة على استمراريتهن في شغل تلك المناصب (المنقاش، 2017). كما يعود ذلك لعدة أسباب أهمها وجود تحديات عديدة تواجه القيادات النسائية في تلك المنظمات في المملكة العربية السعودية؛ نظراً لوجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية المسؤولة. وبالرغم من أهمية تمكين القيادات النسائية في المنظمات لتحقيق أهدافها بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي الذي يفرض عليها النهوض بكل عناصرها للوصول على ركب الأمم المتقدمة، إلا أن كثير من الدراسات أثبتت وجود تدني في مستوى تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية، ومنها دراسة الشعلان وكعكي (2013) التي أشارت إلى وجود خلل في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء. وأيضاً دراسة البلوي واحمد (2016) التي أشارت إلى وجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية ومنها جامعة تبوك، والتي أوصت بضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعات يتميز بالمرونة، بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية في الجامعات. وكما أكدت دراسة المطيري والجارودي (2016) على أن درجة توفر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة.

وعند الإشارة إلى قضايا التمكين والتنوع الإداري والقيادي والاجتماعي تتنوع عندها مختلف الأفكار والتوجهات الإدارية والفلسفية وتصبح بينات العمل زاخرة بعقول مختلفة لمصلحة و غاية واحدة وهو تحقيق الهدف المشترك لنجاح أي منظومة، ولتحسين الأدوات وطرق الوصول إليه نحتاج فيه إلى صنع القرارات واتخاذها بفكر مختلف مع عالم ثوري وعصري سابق فيه لاستغلال أمثل للموارد البشرية والنسائية على وجه التعزيز نحو مستقبل الأكثر تسارعاً من الناحية التقنية والعلمية والعملية وهو ما يؤكد موضوع الدراسة، ومن خلاله تتجلى بوضوح مشكلة الدراسة؛ والتي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار في الهيئات الحكومية؟

## أهداف الدراسة

أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار لعينة من موظفي الهيئات الحكومية.
- معرفة البيئة الداعمة وتقديم التوصيات التي تساعد في واقع تمكينهن ومشاركتهن في صنع القرار.

## نموذج وتصميم الدراسة:

المتغير المستقل:

- التمكين الإداري للقيادة النسائية بأبعاده:
- ما مستوى الصلاحيات
- ما مستوى الموارد البشرية والمادية
- ما مستوى الثقافة التنظيمية
- ما مستوى التأهيل والتدريب

المصدر: الباحثين



## فرضيات الدراسة

من خلال اطلاع الباحثون على مُشكلة الدراسة؛ تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في التالي:  
من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الأربعة: الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، والثقافة التنظيمية، والتأهيل والتدريب في المشاركة في صنع القرار.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة لما تشكله من إثراء لحقل الإدارة العامة وذلك لأن صناعة واتخاذ القرار وتحسين ممارسته هو جوهر العملية الإدارية، ولأن العنصر النسائي شريك على الدوام مع الرجل في القرار وبلورته في كل مناحي الحياة سواء العملية أو الأسرية أو غيرها؛ ولذا فإن من الأهمية بمكان أن نحدد بشكل دقيق أثر ذلك خصوصاً أن القيادة النسائية وأثر تمكينها موضوع لا زال مثار بحث على مستوى عمل المرأة بشكل عام وعلى وجه الخصوص بمستوى ودرجات الرتب المهنية العليا للمرأة وأعلاها المستوى القيادي، ويرتبط ذلك طردياً بلا شك بكل ما يُعنى بصناعة القرار وتحسين أدوات الممارسة فيه مما يحسن من جودة صنع القرار ومع ما يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة للمهتمين ولزيادة إثراء أدبيات هذا الحقل بما يحقق هدف الدراسة بكل جوانبها وهي على شقين:

### أولاً - الأهمية النظرية:

- المساهمة في الإثراء المعرفي والتركيز على جانب التمكين للقيادات النسائية بما يدعم ذلك ويُنميه، لذا فإن دراسة الأمر نظرياً يخدم الدراسين والباحثين في حقل الإدارة العامة، ويضيف لما سبق من أبحاث ونعتقد أن هذا الموضوع نظرياً يحتاج لمزيد من الدراسات التي تشعبه لما فيه من أبعاد مختلفة.
- تأصيل القيادة النسائية في ظل التنوع القيادي المتعدد مع التحولات المعاصرة وما تتطلبه كل مرحلة، وتوضيح دور النظريات القيادية المتنوعة في صنع القرار.

### ثانياً - الأهمية التطبيقية:

- معرفة واقع التمكين الإداري لفئة القيادات النسائية في المشاركة في صناعة القرار على الواقع المهني وتعزيز هذا الدور بشكل إيجابي.
- إن التمكين الإداري والقيادي للمرأة هو نهضة في جوانب عديدة للمجتمع، لذلك دراسة هذا الجانب ميدانياً مهم.
- التمكين وصناعة القرارات دورٌ تشاركي في بناء مجتمع مترابط يعتمد على مشاركة القرارات والسياسات والاستراتيجيات التي يتم قياسها من جانب المرأة والرجل داخل مصنع القرار وهي تعكس واقع أي تطور وتسيط الضوء على جوانبه بحد ذاته مهم.

## مصطلحات الدراسة

### التمكين (Empowerment)

عرّفه تقرير البنك الدولي بأنه «توسيع قدرات وإمكانات الأفراد في المشاركة والتأثير والتحكم والتعامل مع الشركات التي تتحكم في حياتهم، إضافة إلى إمكانية محاسبة هذه الشركات» (هارفارد بزنس ريفيو، 2022).  
لغوياً: «يعني التمكين التقوية أو التعزيز، ويعد التمكين عملية منح القوة والسلطة سواء إلى الأفراد أو الشركات. في المجال الإداري، يقوم التمكين على منح الموظفين السلطة وفرص المشاركة في صناعة القرارات، ما يساهم في تعزيز دورهم وفعاليتهم في الشركة، كما يؤدي تمكين الموظف إلى حصوله على الاستقلالية في بيئة عمله، وتطوير أدائه لتحقيق الأهداف المنشودة...» (هارفارد بزنس ريفيو، 2022).

اصطلاحاً: هو عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار (الزعيبي، الهزايمة، 2019: 81).

كما يُعرف التمكين الإداري بأنه: «استراتيجية تنظيمية ومهارية؛ تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (الحسن، 2019: 513).

وقد ذُكر لفظ التمكين في الكتاب العزيز في قوله تعالى ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ [سورة النور: 155]، فالآية تؤكد وعد الله بالاستخلاص والتمكين ولَيُمَكِّنَنَّ وهو النصر والتأييد لكل الذين آمنوا وعملوا الصالحات والاستخلاص والتمكين يكون وفقًا لما أَرَادَهُ اللهُ وهذا لا يكون إلا بالالتزام بمنهجه وسُنَّةِ نَبِيِّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ. فلفظ التمكين جاء في القرآن بالمعنى الحسي المعروف مثل التمكين من الأرض والسيطرة عليها مثل قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ [سورة الأعراف: آية 10].

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه: منح المنظمة أو الإدارة العليا؛ الصلاحيات المناسبة للقيادات النسائية لممارسة أعمالهن بكفاءة وفاعلية، وتُقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة من قبل الباحثين.

### صنع القرار

هو مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها الإنسان وهذه الإجراءات تشمل جميع وتحليل المعلومات ودراسة البيئة والظروف المحيطة والتوقعات المستقبلية والنتائج المتوقعة، وبناء على نتائج هذه الدراسات والتحليلات يتم وضع مجموعة من خطط العمل التي تهدف لتحقيق عدة أهداف هذه العملية يُطلق عليها القرار الإداري وهو عملية ذهنية ديناميكية لتفاعلات الإنسان وصاحب السلطة أو القرار وهي ما تشكل ظروف عديدة نستخلص منها الوصول لاتخاذ قرار ما في وقت أو على مدار الوقت وتختلف القرارات من حيث النوع والكم والهدف والأهمية والسرعة والدقة والجودة والوقت والمرحلة والاستراتيجية وخصائص عديدة رئيسية ومتفرعة حول هذا المفهوم العميق والخ ... وهنا فقط نشير للمصطلح وتعدد أغراضه مع تركيزنا على الأساس فيه وهو صناعة القرار دون الإسهاب في تفاصيل المفردة والمصطلح وأبعادها.

كما تُعرف المشاركة في صنع القرار بأنه: دعوة المدير لرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وتحليلها وتفسيرها؛ بغرض الوصول إلى أحسن الحلول الممكنة لها؛ مما يوفر الثقة لديهم والتعاون الفاعل لمشاركتهم في وضع الحلول المناسبة (كنعان، 2003: 27).

وتعرف بأنها: «إشراك الأفراد والجماعات في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة القرارات وصناعتها تحفيزاً وتشجيعاً للعاملين وتحقيقاً لأهداف المنظمة» (الراشدة، 2007: 48).

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في الهيئات الحكومية بمشاركة آرائهن، وأفكارهن، واقتراحاتهن في مشكلة إدارية ما، والتعاون في صناعة الحلول الملائمة لها، وتُقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من قبل الباحثين.

### التمكين الإداري للقيادات النسائية

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجةً للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر إلى ما يُسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (لزهر، 2022) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية.

### أولاً - حول مفهوم تمكين المرأة

يعرف التمكين بأنه: «العملية التي تساعد الأفراد لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي يؤثر عليهم وعلى العمل؛ فالمسؤول الذي يقوم بإشراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة يمنحهم المقدرة على

إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يؤدي إلى شعورهم بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي» (الدوري وصالح، 2016).

وتمكن المرأة هو: «إعطاء المزيد من القوة والتحكم للمرأة وإمكانية التعبير والسماع لها، والمقدرة على التعريف والابتكار من منظور المرأة، والمقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة والتأثير في كل القرارات» (العزام، 2021: 345). وتعريف منظمة الأمم المتحدة تمكين المرأة على أنه إعطاؤها القدرة والفرصة للوصول إلى مكانة مرموقة في المجتمع والمشاركة بفاعلية في تطوير المجتمع والاقتصاد والسياسة وغيرها من المجالات (UN, 2021).

### ثانياً - أهمية تمكين المرأة

يُعد تمكين المرأة هامًا بما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعزيز التوازن بين الجنسين. ويسهم تمكين المرأة اقتصاديًا وتعليميًا وإداريًا في تحسين مستوى الحياة المستقبلية، وينعكس بشكل إيجابي على دخل الأسرة والحياة الأسرية والمجتمع، إذ أنّ مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها وتحسين أوضاعها الاقتصادية ومستواها التعليمي ضرورة لتحقيق أهداف التنمية بجوانبها المختلفة (الصريرة، 2019). كما أنّ تمكين المرأة يعزز القدرة على التخطيط والتنمية المستدامة من خلال الإسهام في نصف المجتمع وقد نصف أن الاقتصاد كان نصف معطل، وأضف لذلك باقي النواحي السياسية، والحياة الاجتماعية، والثقافية وربما بدرجات متفاوتة ومختلفة في التأثير بخلاف الاقتصاد الذي ممكن نحكم في جوانبه بدرجة تأثير ترتفع عن غيرها.

كما يشير الباحثون هنا بأن عملية ومفهوم تمكين المرأة ليس بمعزل عن تمكينها القيادي فهي عمليات تراكمية ذات سلاسل زمنية متفاوتة بين مجتمع وآخر ويعتمد في ذلك على المجتمع وثقافته وسرعة استجابته للمتغيرات أو الواقع الذي يواكب إحداث تطوير أو ما يدعم ذلك،

### ثالثاً - العوامل المؤثرة على تمكين المرأة

يُعدّ التمكين من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة حاليًا في مجالات الاهتمام بالمرأة، فهو يُلبّي احتياجات فئات نسائية محددة. لذلك يُعرف التمكين بأنه العملية التي بواسطتها تُصبح النساء قادرات على التعرف على أوضاعهن، بحيث يتمكن من اكتساب المهارة والخبرة، ويطوّرن قدراتهنّ بالاعتماد على الذات (قنديل، 2007): حيث يساعد التمكين حصول الأفراد بما فيهم النساء على القوة، وهذا يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم والبيئة التي يُعيشون فيها، ومن خلال الاطلاع نحو العمل مع الأفراد من أجل إحداث التغيير المطلوب في المجتمع. ويعتبر التمكين عملية تفاعلية ناتجة عن تفاعل خبرات الأفراد، وينتج عنها التغيير الاجتماعي الضروري لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم؛ مما يتطلب زيادة وعي المرأة بقدراتها، وحثها على تطويرها للتحاق بعملية التنمية فتجعل المرأة قادرة على المشاركة الفاعلة في صنع التنمية البشرية والاستفادة من نتائجها، وهو محور التنمية وجوهرها وليس فقط أدواتها (الميزر، 2017).

### رابعاً - تمكين المرأة في ضوء رؤية 2030

عزّزت المملكة العربية السعودية مكانة المرأة في التنمية عن طريق تطوير استثمار طاقاتها لتفعيل دورها على الصعيدين المحلي والعالمي في ضوء رؤية المملكة 2030 التي ركّزت على ضمان تمكين المرأة في التنمية المجتمعية والاقتصادية، وإبرازها كعنصر فاعل ومؤثر على كافة المجالات. إذ تمّ تخصيص هدف استراتيجي مستقل في الرؤية لزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وكفلت حقوقها في مجال الصحة، والتعليم، والحماية، والتوظيف، وتوفير مستوى معيشي لائق؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وغاياتها، وانعكس ذلك على تعيين عدد من الكوادر النسائية في مناصب قيادية في القطاعات الحكومية والخاصة، وزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل من (12%) في عام 2009 إلى (18%) في عام 2017 (الأمم المتحدة، 2018).

### خامساً - القيادة النسائية الإدارية

أولى الكتاب في كتاباتهم الصحفية المنتشرة اهتمامًا مستمرًا بموضوع الجنس (من حيث الذكورة والأنوثة) والقيادة متحدثين عن فروقات مطلقة وذات دلالة بين النساء والرجال (Book, 2000; Bowman, Worthy, Creyser, 1965)

وتحولت هذه الاختلافات من النظر إلى المرأة على أنها أقل مكانة وأدنى شأنًا من الرجل (حيث ادعى البعض، على سبيل المثال: أن النساء ينقصهن المهارات والسمات اللازمة للنجاح والتفوق الإداري (Hennig & Jardin, 1977) إلى النظرة الأكثر شيوعاً إليهن، التي تشيد بتفوق المرأة في المناصب القيادية (Book, 2000; Helgesen, 1990). ولكن لعدة أسباب منها العقبات المنهجية وهيمنة الباحثين الذكور ممن لا يكثرثون لهذا الأمر، وكذلك الادعاء على المستوى الأكاديمي بتحقيق المساواة بين الجنسين، فقد تجاهل الباحثون الأكاديميون القضايا المتعلقة بنوع الجنس والقيادة حتى سبعينيات القرن العشرين (Chemers, 1997). ومن ناحية أخرى، فإن العدد المتزايد من النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية وأكاديمية، والذي جاء نتيجة لبعض التغييرات الدراماتيكية التي طرأت على المجتمع الأمريكي، كان السبب وراء الاهتمام العلمي القوي بدراسة القيادات النسائية في الوقت الحالي. (Peter, 2013: 403)

### سادساً - التنوع القيادي الاجتماعي

إن موضوع التنوع بحد ذاته لم يكن ترف أو مزيد من الظواهر في المجتمعات باختلاف حاجاتها وتطلعاتها، بل هو يعزز لكثير من النواحي التنظيمية والإجرائية ومع عصر نحتاج فيه لمزيد الخبرات المتنوعة والحوكمة والضوابط ذات الرقابة الذاتية وغيرها مما يحدث أثر وانسجام في هيكل الأعمال أو المنظمات وغيرها، هذا التنوع أو ما يطلق عليه في أحيان كثيرة توازن بين جنسين وخلافه هو لا يزال محطة خلافية لا طائل منها، وتقديم الحلول والممارسات الصحيحة هو أفضل خطوة لمستقبل أفضل ومتسارع.

### سابعاً - 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، وزيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وكفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقليل الهدر، والمحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة. وتشجيع التعليم والتدريب، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رفع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية. كما أنه يحقق العديد من الفوائد على المستوى الفردي: تنمية الشعور بالمسؤولية، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية والولاء لدى العاملين (مخدوم، 2020: 107).

وتبرز أهمية التمكين الإداري من خلال الآتي (الرشيد، 2020: 90):

- يؤدي إلى تقليل كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
- يُعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- هو فرصة لتطوير مهارات الموظفين؛ لأنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف؛ بل تمتد حاجاتهم إلى ما بعد ذلك بكثير، ومثال ذلك العمل في بيئة مناسبة.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، وأنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض المنافسة.
- يُعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه.
- يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة؛ لأنه يساهم في تطوير وقابلية الموظفين وزيادة تمسكهم بالمنظمة؛ وذلك لكونه ضرورياً لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### متطلبات تطبيق التمكين الإداري

إن التمكين ليس مجرد فكرة أو مفهوم إداري حديث تسعى لتطبيقه مجرد مواكبة العصر، ولكنه نموذج ونمط إداري يحتاج لمتطلبات معينة تتمثل في (البغدادى والحدراوى، 2013: 146-147):

- 1- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة الإدارة العليا بالقيادات، وثقة الإدارة بالعاملين، والمديرين في مرؤوسهم، وثقة العاملين بزمامهم ورؤسائهم وإدارتهم، ويقصد بالثقة بتوقع شخص أو مجموعة من الأشخاص أن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها.

- 2- **الدعم الاجتماعي:** حتى يشعر المدراء والموظفون بالتمكين الفعلي من قبل الإدارة التابعين لها، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
  - 3- **الدعم الإداري:** لا بد أن توفر الإدارة لمسؤوليها الدعم المعنوي أولاً ثم الدعم العملي من خلال تذليل المعوقات الإدارية التي تواجههم عند التمكين.
  - 4- **الوعي الاستراتيجي:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة تطبيق عالية من التمكين: إذا أدرك القيادات والمدراء والرؤساء والموظفون أهداف ورؤية واستراتيجية المنظمة المستقبلية، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات ذاتياً دون انتظار للأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
  - 5- **فرق العمل:** يتطلب التمكين إتاحة المعلومات للمنسوبين عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، وكذلك تسهيل الاتصال عبر أنحاء المنظمة للمساعدة على تبادل المعلومات بين المنسوبين.
  - 6- **التدريب والتأهيل:** يتطلب التمكين تغيير ثقافة وقدرات جميع المنسوبين من رؤساء ومرؤوسين لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية، ويتطلب ذلك إعادة تأهيل وتدريب مستمر لهم لإكسابهم المهارات والأدوات اللازمة لقيامهم بأعمالهم.
  - 7- **التشجيع وتحمل المسؤولية:** يعتمد التمكين على فكرة تحمل كل قائد أو موظف المسؤولية الكاملة عن قدراته ونتائجها، مما يتطلب من المنظمة توجيه دوافعهم نحو تحقيق أهدافها بإيجاد نظام حوافز فعال.
- ولقد اختلف الباحثون حول خطوات التمكين، واتفق بعضهم على أن يتم وفق مراحل متعددة وخطوات متسلسلة، وهناك عدة خطوات لتنفيذ عملية التمكين؛ تتمثل فيما يلي:
- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير والتحول إلى التمكين: ويجب فيها أن تقرر إدارة التعليم لماذا تريد تطبيق برنامج لتمكين القيادات النسائية، وتكشف الأسباب التي دفعتها لإقرار أسلوب التمكين، وتشرح ذلك للقيادات النسائية؛ للتأكد من الوضوح، وعدم وجود نسبة من الغموض لديهن، وإطلاعهن على ما هو متوقع، وتحديد المسؤوليات التي سيكفلن بها بشكل دقيق (الصلال، 2022: 449).
  - **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك الإدارة والقيادات العليا:  
أهم الخطوات الجوهرية نحو التمكين: تغيير الأدوار التقليدية، وتغيير سلوكيات وأساليب الإدارة والقيادات العليا بالتنازل عن بعض السلطات للقيادات النسائية، وهذا ما لا يرغب به بعض القادة، خاصة من أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، والتحول إلى دور المسهل والمدرب للقيادات النسائية، والتأكد من قدرتهن على الوصول إلى المصادر المطلوبة؛ لاتخاذ القرارات وتسهيل وصولهن إلى الموارد، وليس فقط الحصول على السلطة (اليامي، 2015: 30).
  - **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها القيادات النسائية: أفضل الوسائل في تعريف القيادات النسائية على متطلبات التغيير في سلوكهن؛ تحديد نوع القرارات التي ستترك لهن، وطبيعة القرارات التي يشاركنها مع الإدارة العليا بشكل تدريجي، وتحديد نوعية القرارات اليومية التي يمكن أن يشاركن فيها بشكل مباشر (العتيبي، 2005: 108).
  - **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل: عندما تتشارك القيادات النسائية مع بقية القيادات بشكل جماعي؛ فإن ذلك يُتيح لهن تبادل الخبرات وتدفق المعلومات بكل شفافية ووضوح، ويضفي نوعاً من الشمولية في التفكير، ويُعزز من مبدأ الثقة بين قيادات إدارة التعليم؛ مما يساهم في نجاح الفريق، وهو نجاح الإدارة ككل (سفيان وآخرون، 2017).
  - **الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات: وهي الأهم في خطوات بناء التمكين؛ توفر المعلومات وإتاحتها بكل شفافية، ولكي تتمكن القيادات النسائية من اتخاذ القرارات الصحيحة؛ فلا بد من توافر المعلومات، وإتاحة الفرصة في الوصول إليها بشكل مباشر (الضامن، 2015: 288).
  - **الخطوة السادسة:** اختيار القيادات النسائية المناسبة: لا بد من وضع معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار القيادات النسائية في الإدارة المعنية؛ إذ يجب على الإدارة العليا اختيار من يمتلك قدرات ومهارات تؤهلن للقيادة واتخاذ القرارات (اليامي، 2015: 30).

- **الخطوة السابعة:** توفير التدريب: يُعد التدريب أحد الأبعاد الأساسية لتمكين القيادات النسائية، ويجب على إدارة المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية في مجال حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز؛ لرفع مستوى القيادات النسائية الفني والمهاري (الصلال، 2022: 449).
- **الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يُوضح للقيادات النسائية ما المقصود بالتمكين، وما علاقته بما يكلفن به من مهام، ويمكن الاستعانة بخطة العمل للإدارة بوصفها وسيلة لتوصيل ما تتوقعه الإدارة من القيادات النسائية؛ وذلك عن طريق الخطة السنوية التي تُحدّد من إدارة المنظمة (العتيبي، 2005: 109).

### 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 مهاراتها وقدراتها بالشكل المناسب (الحملوي، 2007). إلا أنّ 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 الأنظمة بحذافيرها، ضعف معايير اختيار الكوادر المؤهلة، عدم تبني أسلوب فرق العمل، المركزية، عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل، ومحدودية البرامج التدريبية لتطوير المرأة القيادية (البلوي، 2016).

مما سبق، يتبين أنّ تطبيق مفهوم التمكين عملية معقدة يحتاج نجاح تطبيقها إلى 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).

### تحديات تطوير القيادات:

في ظلّ تنوع وتعدد تحديات العمل في العصر الراهن، يصبح من الصعوبة تحقيق التطوير المستهدف للقيادات إلا من خلال التعلم والتدريب المتجدد والاتصال الفعال الذي يمثّل أحد أبعاد التمكين الإداري (العصيمي، 2017)؛ وبالتالي فإنّ برامج تطوير القيادات تتجاوز مجرد التدريب التقليدي والمحاضرات النظرية وورش العمل الدورية لتكون برنامج شامل يركّز 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 إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مستقبلاً.

### المشاركة في صنع القرار

إنّ رؤية 2030 تقدّم الكثير للمرأة السعودية العاملة في المناصب القيادية التي تمكّنها من مشاركة حقيقية وفاعلة من أجل تطوير الوطن. إلا أنّ تمكين المرأة في اتخاذ القرارات مازال يعاني من بعض التحديات التي تعتبر عائقاً في تحقيق مستوى التمكين اللازم لأداء مهامها (العزام، 2021: 335).

### مفهوم صنع القرار

القرار لغةً يعني: هو أمر يصدر عن صاحب السلطة، أما اصطلاحاً فقد تم تعريفه بأنه: «عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر» (الشريدة، وعليوة، 2021: 24). كما يُعرف القرار بأنه: «حكمٌ أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار من عدد غير محدود من المواقف؛ من أجل حل المشكلة أو تنفيذ وإنجاز عمل» (جدوالي، 2014: 139).

### المشاركة في صناعة القرار

وهي أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، وبفضل المشاركة فالقيادة الديمقراطية يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق

أعلى مستوى للإنتاج، كما يُمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار (محمد، 2014: 50).

وعليه يرى الباحثون أنّ القيادة الديموقراطية تعني إشراك العاملين في صناعة القرار، ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة تُرضي الطرفين (الإدارة - المرؤوسين). وأنّ المشاركة تُضفي على المرؤوسين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم وأفكارهم موضع الاعتبار، وهذا في حدّ ذاته يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية لما فيه صالح العمل.

### مراحل صنع القرار

تُعد عملية صنع القرار وسيلة تمارسها الإدارة لحل مشكلة تواجهها، وهي عملية مستمرة ومتابعة وتمر بعدة مراحل، ومهما اختلفت تلك المراحل أو تعددت إلا أنها متداخلة فيما بينها وأهمها (الشريفة، وعليوة، 2021: 27):

#### 1- مستويات المشاركة في صنع القرارات:

- ذكر كنعان (2011) أن للمشاركة في صنع القرار عدة مستويات تتمثل فيما يلي:
- صنع القرار بشكل فردي وإبلاغ المرؤوسين به: وذلك بأن ينفرد القائد بصنع القرار ثم يقوم بإبلاغ المرؤوسين دون أن يشرح أسباب ذلك القرار أو يقوم بإقناع مرؤوسيه أو استمالتهم لقبوله.
- صنع القرار ثم شرح مبرراته: وفي هذا المستوى ينفرد القائد بصنع القرار ويعلمهم به ويقدم لهم أسباب ومبررات القرار ويعمل على استمالتهم للقبول له، والتخفيف من وقع تفردته بالقرار لكي يخف من حدة مقاومتهم لذلك القرار.
- صنع القرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم القائد بعد صنع القرار بعقد حوار مع المرؤوسين لتلقي استفساراتهم حول القرار وأثاره، ويرد على أيّ استفسار حول القرار، وزيادة مستوى فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- دعم مشاركة المرؤوسين في تسيير عملية صنع القرار باتجاه قرار محدّد، وذلك من خلال التأثير غير المباشر على آراء المرؤوسين بإخفاء أو تهويل الحقائق المتعلقة بالقرار.
- أن يصنع القائد قراراً مبدئياً ويترك المجال مفتوحاً لتغيير ذلك القرار: وذلك يتم من خلال عرض المشكلة وتقديم البدائل والحل الأكثر ملاءمة من بدائل الحلول المتوفرة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتقديم آرائهم التي قد تؤدي لتغيير أو تعديل أو اختيار بديل آخر، ويبقى القائد يحتفظ بسلطة الكلمة الأخيرة في الأمر.
- الدعوة لمناقشة الموقف: حيث يستطلع القائد آراء المرؤوسين لحل مشكلة معينة، ويدعوهم لتقديم كافة المقترحات الممكنة لحلها، ثم يتخذ قراره في ضوء تلك المقترحات.
- التنازل عن مسؤولية القرار من القائد إلى المجموعة: ويكون القائد هنا مشاركاً في المناقشات، لكنه يترك مهمة صنع القرار النهائي للمجموعة.
- تفويض الأمر للمرؤوسين: وذلك بأن يقوم القائد بتسليم المجموعة زمام الأمر كاملاً من بدء تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد البدائل إلى التوصل إلى قرار.

### العوامل المؤثرة في القرار الإداري

هناك عدة عوامل تؤثر في صناعة واتخاذ القرار واتخاذها على مختلف المنظمات، ولكي يكون القائد الإداري مصيباً في قراراته، عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات، بل لابد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحياناً تكون هذه العوامل كفيلاً بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا قادرين على حل المشكلات المستعصية (العلاق، 2010)، ومن أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصياغته؛ العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكاؤه وقيمه وتربيته، والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، وكذلك العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام (الرفايعة، 2019: 15)؛ في حين يراها ديترت (Dietrich, 2010) متمثلة في النواحي الشخصية، والإنسانية، والإدارية، والتنظيمية، والعوامل الشخصية في المجتمع المحلي، والوضع العائلي ممتد القرابة، والنسب، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الأسرية، والوظائف الرسمية العليا.

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج العلمي الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، حيث يربط الباحثين العلاقات (علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بمشاركتهن في صنع القرار) من خلال طرح أسئلة.

### مجتمع الدراسة

الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (96 هيئة) وذلك بحسب (المنصة الوطنية الموحدة).

### عينة الدراسة

اختيار العينة بطريقة مقصودة مستهدفة وتشمل القيادات النسائية من مديرات الإدارات وما فوق، وهن يمثلن ثلاثة مستويات قيادية (قيادات عليا، وقيادات وسطى، وقيادات واعدة أو حديثه).

ويتم إجراء عينة استطلاعية بسيطة قبل عينة دراسة البحث لقياس ودراسة مدى الاستجابة ولتلافي بعض العوائق في قائمة استقصاء، إن وجد.

### أداة الدراسة

استخدم الباحثون قائمة استقصاء (أداة إلكترونية) لجمع البيانات، وقد شمل تصميم قائمة استقصاء على جزأين،

كالتالي:

- الجزء الأول من قائمة الاستقصاء اعتمد على جمع المعلومات الأساسية (المتغيرات الديموغرافية) من العينة، وقد تمثلت بالتالي: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني اعتمد على محاور المتغير المستقل (التمكين الإداري) وربطها بالمتغير التابع (المشاركة في صنع القرار)، تتمثل المحاور الفرعية للتمكين الإداري في التالي: الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، الثقافة التنظيمية، التأهيل والتدريب.

### التعريف الإجرائي للقيادات النسائية

وهن السيدات في المناصب القيادية (مدير إدارة فأعلى) في الهيئات السعودية، واللاتي يتمتعن بصلاحيات الموقع الوظيفي ولديهن استقلالية وقدرة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع معطيات المنصب القيادي.

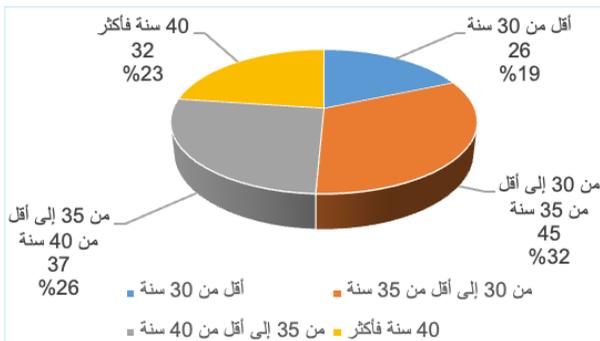
### التعريفات الإجرائية لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية

- 1- تفويض الصلاحيات: هي عملية تنظيمية تتيح الفرصة للقيادات النسائية في حرية التصرف واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الموقع الوظيفي وحل المشكلات وتحمل المسؤوليات عن تلك القرارات.
- 2- التحكم باستخدام الموارد البشرية والمادية: وتعني في هذه الدراسة قدرة القيادات النسائية على الحصول على الموارد المادية والبشرية اللازمة والتحكم في استخدامها ضمن حدود صلاحيات المنصب.
- 3- الثقافة التنظيمية الداعمة: وتعني في هذه الدراسة تلك الممارسات والمعتقدات التي تسود المنظمة حول الدور القيادي للنساء ومدى تأثير الصورة النمطية سلبياً أو إيجابياً على قدرة القيادات النسائية في المشاركة بعملية صنع القرار.
- 4- التدريب والتأهيل: وتعني به في هذه الدراسة هو حصول القيادات النسائية على التدريب والتأهيل اللازمان لتعزيز دورهن القيادي في المشاركة بعملية صنع القرار بالمنظمة.

### تحليل البيانات وعرض النتائج

#### العينة

تكوّنت عينة الدراسة من (140) موظفة في قطاعات حكومية، وتم اختيارهم بالطريقة المقصودة والمستهدفة من خلال بريد إلكتروني وحساباتهم الرسمية عبر لينكدن أو تويتر أو عبر تنسيق الهاتف بالحوال للمشاركة في الدراسة.



شكل رقم (1): الفئة العمرية

## 1- الخصائص الديموغرافية: أ- الفئة العمرية:

يظهر من شكل (1) أنّ فئة «من 30 إلى أقل من 35 سنة» في متغير العمر: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصلت على «45» عينةً من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «32.0%». في حين جاءت فئة «أقل من 30 سنة» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «26» عيّناً، أي بنسبة «19%».

## ب- المستوى التعليمي:

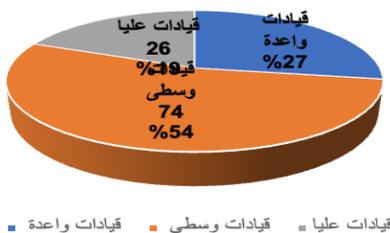
يظهر من شكل (2) أنّ فئة المؤهل «المجستير» في متغير المستوى التعليمي: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصلت على «59» عينةً من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «42%». في حين جاءت فئة «دبلوم عالي» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «5» عيّناً، أي بنسبة «4%».

## ج- فئة الخبرة:

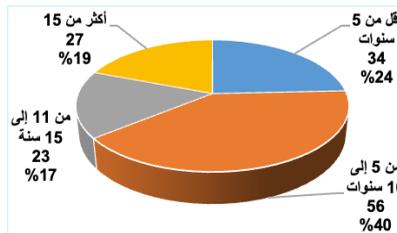
يظهر من شكل (3) أنّ فئة الخبرة «من 5 إلى 10 سنوات» في متغير الخبرة: قد حصل على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصل على «56» عينةً من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «40%». في حين جاءت فئة «أكثر من 15» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «27» عينة، أي بنسبة «19%».

## د- المستوى القيادي:

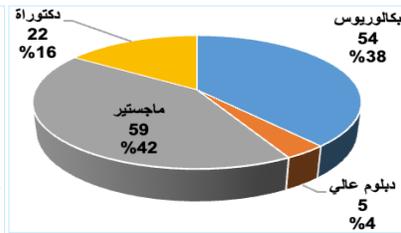
يظهر من شكل رقم (4) أنّ فئة «القيادات الوسطى» في متغير المستوى القيادي: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصل على «74» عينة من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «54%». في حين جاءت فئة «قيادات عليا» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «26» عيّناً، أي بنسبة «19.3%».



شكل رقم (4): فئة مستوى القيادة



شكل رقم (3): فئة الخبرة



شكل رقم (2) المستوى التعليمي

## 2- التحليل العام لأبعاد الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف على أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية في تحسين صنع القرار، ولتحقيق ذلك تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لكلّ عبارات قائمة استقصاء، ولتحديد درجة الاستجابة تمّ حساب طول الفترة في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس؛ أي (5 - 1 = 4)، ثمّ تقسيمها على أكبر قيمة في المقياس؛ أي (4/5 = 0.80)، فيصبح التوزيع كما بالجدول رقم (1).

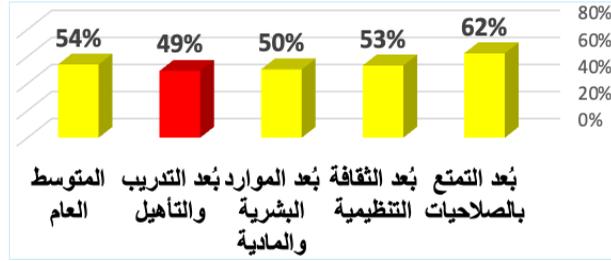
### جدول رقم (1)

درجات استجابة المقياس المستخدم في الدراسة

درجة الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفعة
من 4.20 إلى أقل من 5.00	مرتفعة جداً

يتبين من جدول (2): أنّ المتوسط العام لأبعاد الدراسة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.91) وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: التمتع بالصلاحيات)، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.95) باستجابة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الأخير: التدريب والتأهيل) بمتوسط

حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.91) وجاءت بدرجة استجابة (منخفضة). ويمكن تفسير هذا الانخفاض بنقص تدريب القادة النسائية وضعف في نقل الخبرات.



شكل رقم (5) التحليل العام لمجاور الدراسة

### جدول رقم (2)

#### التحليل العام لمجاور الدراسة

الأبعاد	حجم العينة الحسابي	الوسط الانحراف المعياري	المؤشر	مستوى المؤشر
بُعد التمتع بالصلاحيات	140	3.4952	0.9466	62% مرتفعة
بُعد الثقافة التنظيمية	140	3.1343	0.92742	53% متوسط
بُعد الموارد البشرية والمادية	140	3.0198	1.0274	50% متوسط
بُعد التدريب والتأهيل	140	2.9757	1.23089	49% منخفض
المتوسط العام	140	3.1656	0.91237	54% متوسط

### 3- التحليل الفردي لأبعاد الدراسة

#### أ- بُعد التمتع بالصلاحيات

يظهر من جدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة لبعدها التمتع بالصلاحيات، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «لدي القدرة على تصحيح أخطاء فريق عملي دون تدخل من أحد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.85» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.17». أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «أتمتع بالصلاحيات التي تناسب مع مناصبي وموقعي في المنظمة» بمتوسط حسابي «3,62» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.06». أمّا في المركز الأخير كانت عبارة «أشارك في تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة» بمتوسط حسابي «3,50» وانحراف معياري «0.95» وجاءت بدرجة متوسطة.

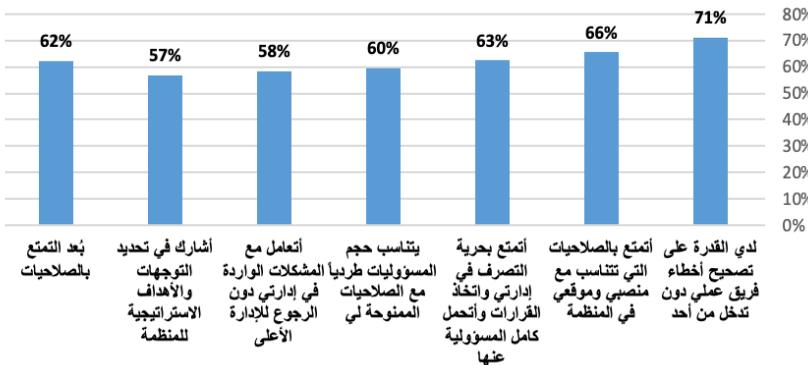
### جدول رقم (3)

#### بُعد التمتع بالصلاحيات

الأبعاد	حجم العينة الحسابي	الوسط الانحراف المعياري	المؤشر	مستوى المؤشر
لدي القدرة على تصحيح أخطاء فريق عملي دون تدخل من أحد	140	3.85	1.17483	71% مرتفعة
أتمتع بالصلاحيات التي تناسب مع مناصبي وموقعي في المنظمة	140	3.6214	1.06256	66% مرتفعة
أتمتع بحرية التصرف في إدارتي واتخاذ القرارات وأتحمّل كامل المسؤولية عنها	140	3.5	1.17222	63% مرتفعة
يتناسب حجم المسؤوليات طردياً مع الصلاحيات الممنوحة لي	140	3.3857	1.2671	60% مرتفعة
أتعامل مع المشكلات الواردة في إدارتي دون الرجوع للإدارة الأعلى	140	3.3357	1.2501	58% متوسط
أشارك في تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة	140	3.2786	1.27549	57% متوسط
بُعد التمتع بالصلاحيات	140	3.4952	0.9466	62% مرتفعة

#### ب- بُعد الموارد البشرية والمادية

يظهر من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة إلى منخفضة لبعدها الموارد البشرية والمادية، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «لدي القدرة في تشكيل فرق عمل تناسب مع المهام المناطة لمنصبي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.39» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.37».

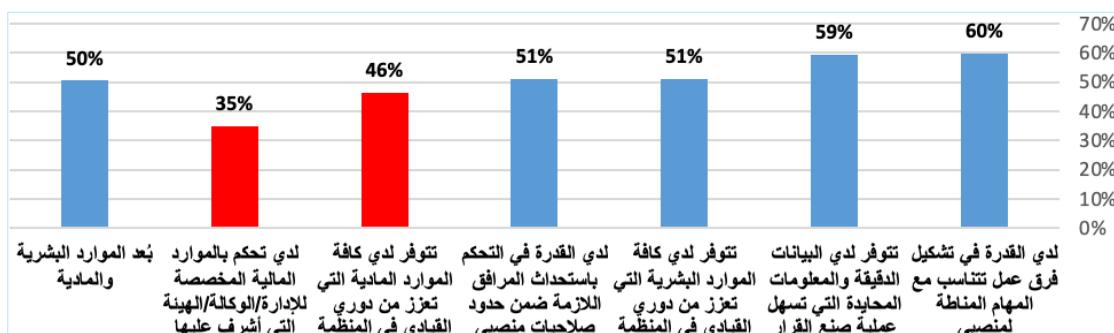


شكل رقم (6) بُعد التمتع بالصلاحيات

أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «تتوفر لدي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة التي تسهل عملية صنع القرار» بمتوسط حسابي «3,37» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.12». بينما في المركز الأخير كانت عبارة «لدي تحكم بالموارد المالية المخصصة للإدارة/الوكالة/الهيئة التي أشرف عليها» بمتوسط حسابي «3,50» التي جاءت بدرجة منخفضة وانحراف معياري «0.95» وقد يكون سبب الانخفاض أن كثيراً من العينة كانوا من القيادات الواعدة التي ليس لديها تحكم كبير بالموارد وتستحق هذه دراسة المجموعات في نهاية التحليل لمعرفة إذا كان هناك فروقات بين المستويات القيادية في الإجابات.

جدول رقم (4)  
بُعد الموارد البشرية والمادية

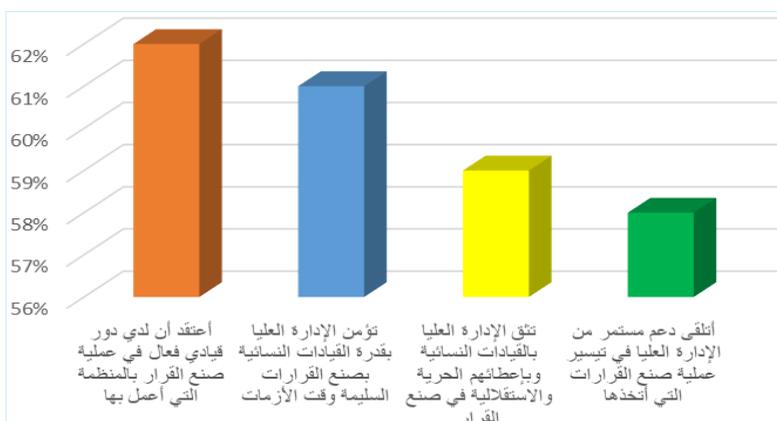
الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر مستوى المؤشر
لدي القدرة في تشكيل فرق عمل تتناسب مع المهام المناطة لمنصبي	140	3.3929	1.36607	60% متوسط
تتوفر لدي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة التي تسهل عملية صنع القرار	140	3.3786	1.12184	59% متوسط
تتوفر لدي كافة الموارد البشرية التي تعزز من دوري القيادي في المنظمة	140	3.0429	1.29121	51% متوسط
لدي القدرة في التحكم باستحداث المرافق اللازمة ضمن حدود صلاحيات منصبي	140	3.0429	1.32964	51% متوسط
تتوفر لدي كافة الموارد المادية التي تعزز من دوري القيادي في المنظمة	139	2.8561	1.27155	46% منخفض
لدي تحكم بالموارد المالية المخصصة للإدارة/الوكالة/الهيئة التي أشرف عليها	140	2.4	1.3771	35% منخفض
بُعد الموارد البشرية والمادية	140	3.0198	1.0274	50% متوسط



شكل رقم (7) بُعد الموارد البشرية والمادية

جدول رقم (5)  
بُعد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر مستوى المؤشر
أعتقد أن لدي دور قيادي فعال في عملية صنع القرار بالمنظمة التي أعمل بها	140	3.4714	1.24913	62% مرتفعة
تؤمن الإدارة العليا بقدرة القيادات النسائية بصنع القرارات السليمة وقت الأزمات	140	3.4214	1.22954	61% مرتفعة
تثق الإدارة العليا بالقيادات النسائية وبإعطائهم الحرية والاستقلالية في صنع القرار	140	3.35	1.26903	59% متوسط
أتلقي دعم مستمر من الإدارة العليا في تيسير عملية صنع القرارات التي أتخذها	140	3.3071	1.31344	58% متوسط
بُعد الثقافة التنظيمية	140	3.3443	1.2742	60% متوسط



شكل رقم (8) بُعد الثقافة التنظيمية

### ج- بُعد الثقافة التنظيمية

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة إلى متوسطة لبُعد الثقافة التنظيمية، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «أعتقد أن لدي دور قيادي فعال في عملية صنع القرار بالمنظمة التي أعمل بها» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.47» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.25». أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «تؤمن الإدارة العليا بقدرة القيادات النسائية بصنع القرارات السليمة وقت الأزمات» بمتوسط حسابي «3.42» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.23». بينما في المركز الأخير جاءت عبارة «أتلقي دعم مستمر من الإدارة العليا في تيسير عملية صنع القرارات التي أتخذها» بمتوسط حسابي «3.31» التي جاءت بدرجة متوسطة.

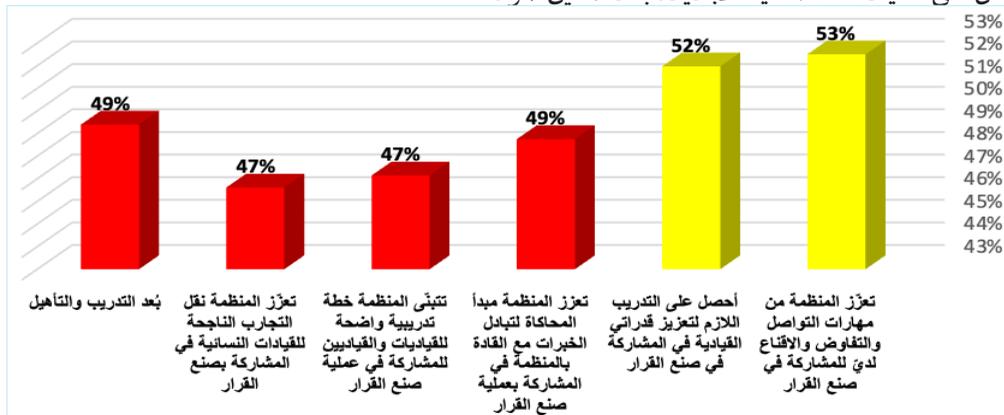
جدول رقم (6)  
بُعد التدريب والتأهيل

مستوى المؤشر	المؤشر	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	الأبعاد
متوسط	53%	1.37448	3.1	140	تعزز المنظمة من مهارات التواصل والتفاوض والإقناع لدي للمشاركة في صنع القرار
متوسط	52%	1.39922	3.0786	140	أحصل على التدريب اللازم لتعزيز قدراتي القيادية في المشاركة في صنع القرار
منخفض	49%	1.33748	2.95	140	تعزز المنظمة مبدأ المحاكاة لتبادل الخبرات مع القادة بالمنظمة في المشاركة بعملية صنع القرار
منخفض	47%	1.36811	2.8857	140	تتبنى المنظمة خطة تدريبية واضحة للقياديات والقياديين للمشاركة في عملية صنع القرار
منخفض	47%	1.39995	2.8643	140	تعزز المنظمة نقل التجارب الناجحة للقيادات النسائية في المشاركة بصنع القرار
منخفض	49%	1.23089	2.9757	140	بُعد التدريب والتأهيل

#### د- بُعد التدريب والتأهيل

يظهر من الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت أكثرها منخفضة لبعد التدريب والتأهيل، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «تعزز المنظمة من مهارات التواصل والتفاوض والإقناع لدي للمشاركة في صنع القرار» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.10» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.37». أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «حصل على التدريب اللازم لتعزيز قدراتي القيادية في المشاركة في صنع

القرار» بمتوسط حسابي «3.09» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.40». بينما في المركز الأخير جاءت عبارة «تعزز المنظمة نقل التجارب الناجحة للقيادات النسائية في المشاركة بصنع القرار» بمتوسط حسابي «2.86» التي جاءت بدرجة منخفضة وانحراف معياري «1.23» وقد يكون سبب هذا الانخفاض أن هناك نقص في التدريب وخصوصاً نقل التجارب القيادية من القادة الرجال على القيادات النسائية الجديدة بعد تمكين المرأة.



شكل رقم (9) بُعد التدريب والتأهيل

بالنسبة لمتغير التمتع بالصلاحيات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على المجموعات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى القيادي، أو سنوات الخبرة وكذلك لمتغير الموارد البشرية والمادية فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على المجموعات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى القيادي، أو سنوات الخبرة أما لمتغير الثقافة التنظيمية فوجدنا اختلاف بين مجموعة البكالوريوس ومجموعة الدكتوراه في نظرتهم للثقافة التنظيمية، ولكن لم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر أو المستوى القيادي أو سنوات الخبرة.

#### التوصيات

أن التدريب والتطوير والتعلم بالممارسة هو عنصر وركيزة أساسية في العمل والحياة المهنية ومن خلال فحصنا لمشكلة الدراسة نوصي بشدة في أن تخصص برامج اندماجية تعليمية في كيفية الإدارة والقيادة بمفهوم متجانس النوع لصقل مزيد من مهارات القيادة والتجربة.

- مفهوم القيادة والتمكين في عمومهما لم يكن أبداً زجاً بالعنصر أياً كان سواء على مستوى الرجال أو النساء، بل هو أساسه ممارسة التطبيق والتدرج الوصولي لمركز القرار وهذا ما حصل له كثير من الحظ والميزة للرجال بحكم الاستباقية في ذلك وظروف ومعطيات مختلفة عبر الزمان وهي طبيعة حتمية تختلف باختلاف معطياته.
- إن التدريب للعنصر النسوي لا بد أن يكون مزيج مخصص لها لكي تتعامل بطرق مختلفة ليست بمقياس مساوي أو مركز لبرامج الرجال، بل أن يخصص لها طرق مختلفة للتعامل مع الرجال والنساء في الحياة المهنية لكي يتميزوا بدفع مستوى المخرج دون عوائق وأن التمكين أساس المشاركة النوعية والمجتمعية بخصيصه لكل نوع تدعم العمل الكلي كيفاً ونوعاً.
- إدراجها في برامج نوعية تعليمية وتطويرية وتجارب تحاكي وقائع مهنية تزيل حواجز مختلفة قد تواجهها المرأة وهذا من خلال دراسة الباحثون للمشكلة مع التجربة المهنية الرائدة لواقعها القيادي.
- إن المرأة تم تمكينها بطرق دفع طموحة نوع الميدان وتحتاج برامج مصاحبة لتحسين أفضل المخرجات الممكنة وتحقيق أفضل النتائج التي تتميز بها المرأة في طريقة العمل.
- ليس هناك اختلاف واسع في مستوى الصلاحيات بين الرجال والنساء عند الوصول للمنصب، بل يعززه دورها ومستوى تمكينها بالتدريب والتعليم الذي يلامس واقع المهنة والميدان العملي بمختلف مستوياته ومشاكله.
- حصلت المرأة السعودية على مستوى عالي من فرص الابتعاث وبرزت علمياً وبحثياً وعلى المستوى الدبلوماسي المتميز الذي وصلن له من خلال برامج مخصصة تميزت في الحقل الذي عملت به في وزارة الخارجية كنموذج اندماجي لواقع تمكين المرأة القيادية والتي تم تأهيلها تأهيلاً عالياً ببرامج تدريب نوعية ودولية في المجالات المتعلقة بالدبلوماسية والسياسية لتكون كما وصلت في هذا الحقل وهذه أفضل تجربة تمكين مقارنة بالعديد من الجهات والهيئات ويوصي الباحثون بأخذ وزارة الخارجية نموذجاً يحاكي واقع التأهيل لما لها من بروز في الجانب التطويري.
- لا بد من الابتكار في جوانب التدريب وأن تبني على واقع مخصص يخدم جوانب تمكين المرأة على سبيل المثال لا الحصر أن تمنح فرص في التوجيه المخصص من سن 30 إلى 40 بشكل سنوي لكل فئة قيادية محتملة.
- إن المتبصر لعالم التدريب والتطوير المهني لكلا الجنسين يدرك أن موضوع التدريب هو منافسة في الاستثمار والابتكار والترغيب والتنوع الذي يحقق للدارس تفاعلاً نحوه وأن أغلب الإدارات المختصة بالتدريب وتطوير الكوادر البشرية لا زالت جاهدة تبحث عن الموجود منها والأكثر تميزاً رغم أن بعضها يراوح في دوامة ليس بها تجديد أو فكرة محفزة لاستنهاض الموظف، بل أن فئة القيادات لا بد أن يكون لها برامج قوية ذات أثر وتأثير بشكل أكثر ابتكاراً.
- أن تمكين القيادات النسائية في صناعة واتخاذ القرار بأسلوب جديد وفلسفي وبيئات داعمة في حقل الإدارة يحسن النتائج ويحقق الأهداف المرجوة.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

#### القرآن الكريم

- أبو العلا، ليلى محمد حسني. (2014). مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، م(3)، ع(10).
- الأمم المتحدة. (2018). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية، *المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام 2018: التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة*، 9-18/7/2018، نيويورك.
- البغدادي، عادل هادي؛ والحدراوي، رافد حميد. (2013). *الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين الوظيفي*. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- البلوي، خديجة؛ وأحمد: هالة. (2016). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك، *رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (53)، 19-24.
- الحسن، هدى أحمد علي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد 20، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: قيادة تربية، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الحسين، إيمان بشير محمد. (2012). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، *مجلة جامعة دمشق*، مج (27)، ع (3، 4).
- الحكيم، حنان. (2020). المرأة السعودية: تحولات الدور والمكانة. المركز العربي للبحوث والدراسات، بيروت: لبنان.
- الحلواني، حنان صلاح الدين محمد. (2019). تمكين المرأة اجتماعياً بين الفكر التربوي الإسلامي والفكر التربوي الغربي وعلاقته بأدوارها في المجتمع، بحث مُقدم لكلية التربية جامعة أسيوط، مصر.
- الحملوي، محمد. (2007). *القدوة والقيادة: دراسة محكمة، المؤتمر الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الحمودي، سلوى بن عبد الله. (2020). *إعداد واختيار وتطوير القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الخرشوم، محمد؛ وموسى، نبيل. (2008). *إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف*، ط(4)، الرياض: مكتبة الشقري.
- الخطيب، معززة. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- الدغري، وفاء محمد حسن. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مج (7)، ع (8)، الكويت: دار سما للدراسات والأبحاث.
- الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد. (2016). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*، عمان: دار ليازوري للنشر.
- الرفاعة، عمر علي. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، *مجلة كلية التربية*، ع (43)، الجزء 4، مصر: جامعة عين شمس.
- الزعبي، محمد عمر؛ والهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 39 ع 3، سبتمبر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- السامرائي، إيمان؛ والزعبي، هيثم. (2004). *نظم المعلومات الإدارية*، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- السرور، عبير عقيل محمد. (2021). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع 73، كلية الإمارات للعلوم التربوية، جامعة الإمارات، أبو ظبي، الإمارات.
- الشريدة، ميسون منصور؛ وعليوة، خولة حسين. (2021). درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة، *رسالة ماجستير غير منشورة في التربية: إدارة وقيادة تربوية*، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

- الشعلان، مضايوي؛ وكعكي، سهام. (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (10)، المملكة العربية السعودية.
- الصايغ، نجاة محمد سعيد. (2006). الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن، *ندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح*، 6-8 مارس، الدمام: جامعة الملك فيصل.
- الصباب، أحمد؛ ودياب، عبد الحميد؛ وحبیب، شکیل؛ وعبد الرحيم؛ خالد. (2015). *أساسيات الإدارة الحديثة*، ط(3)، الرياض: دار خوارزم العلمية.
- الصرايرة، بشرى نواف. (2019). *التمكين والنزعة المالية للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الأسري*، عمان: دار الخليج للنشر.
- الصلال، أملاك سليمان إبراهيم. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)*، العدد (23).
- الضامن، رولا علي. (2015). أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1).
- الطخيس، ريم. (2015). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، *بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور*، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ والنهدى، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن*، 3 (1)، 35-56.
- العامري، صالح؛ والغالي، طاهر. (2014). *الإدارة والأعمال*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سارة وآخرون. (2021). *واقع الدمج النوعي وتكافؤ الفرص، وبيئات العمل التشاركية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، دراسة استطلاعية غير منشورة. معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، سعد مرزوق. (2005). *جوهر تمكين العاملين في إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*، 18 أبريل.
- العزام، ميسم فوزي مطير. (2021). اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة 2030: جامعة حائل نموذجًا، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (ع) 6، ج (2)، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 73، ع 1 - مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*، عمان، الأردن: دار اليازوري.
- العليين، هدية؛ والزهراني، صالح. (2016). واقع الإدارة بالتجول لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية*، 27 (105).
- القطب، رولا عبد الرحيم حمدي. (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (2010-1995)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين، نابلس.
- المزجاني، أحمد بن داود. (2013). *الوجيز في طرق البحث العلمي*، ط 5، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- المسعودي، وجدان بنت مقبول؛ والقشبي؛ سوزان محمد. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار الرابع.
- المصري، روز. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحولية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

- المطيري، نوف؛ والجارودي؛ ماجدة. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، دار سلمان للدراسات والأبحاث، 5 (10)، 67-90.
- المنقاش، سارة عبد الله. (2017). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت: مجلس الكويت، مجلس النشر العلمي، 31 (123).
- الميزر، هند عقيل. (2017). المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 32 (68): 127-154.
- اليامي، سعد غريب. (2015). واقع التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- بسيوني، سوزان صدقه. (2018). المرأة الجامعية القيادية السعودية في ظل رؤية 2030، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، القاهرة، مصر.
- جدوالي، صفية. (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، *مجلة العلوم الاجتماعية*، (19).
- حجازي، محمد. (2002). *المنظمات العامة البناء والعمليات والنمط الإداري*. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- خلاصي، مراد. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري،
- خلف سليمان الراشدة. (2007). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سفيان، قسول؛ وعاتكة، ابن مبارك. (2017). أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة، *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، 25 (2).
- شملوي، حنان؛ وسقف الحيط، نهيل إسماعيل مسعود. (2019). أثر تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة: دراسة تطبيقية على عينة من الدول العربية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: جامعة الشارقة، مج 61، ع 1، يونيو.
- طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر هن أنفسهن، المملكة العربية السعودية، *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، مج (2)، ع (8).
- طيفور، هيفاء علي محمود. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- عبد الرحيم، محمد. (2007). *حل المشاكل وصنع القرار*، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر.
- عوابدي، عمار. (2003). *نظريات القرارات الإدارية*، الجزائر: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- غنيم، فايزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي: وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 40، ع 1 (مارس)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية. القاهرة، مصر.
- قنديل، أماني. (2007). *توجه استراتيجي للاحتياجات الضرورية*، مصر: *التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية (تمكين المرأة)*، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- كنعان، نواف. (2011). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، عمان: دار الثقافة للنشر.
- زهر، جميلة خالد جلوي. (2022). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة العراقية*، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ع 45، جزء 2، 924-437.
- محلوس، زكية؛ وجددي، روضة. (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*.
- محمد، أمل الماحي خليفة. (2020). دور المرأة السعودية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المركز القومي للبحوث بغزة.
- محمد، رريب الله. (2014). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ع (11)، جامعة وهران، الجزائر.

- محمود، رنا هاشم. (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادات النسائية في القطاع العام: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات العامة، مج 9، ع 52، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 189-217.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج (28)، ع (3)، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- نهبان، يحيى. (2019). *العصف الذهني وحل المشكلات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نصر، محمد يوسف. (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 3 (6).
- هدى الحديثي؛ والبندري الربيعة. (2018). *تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية*. معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Amondi, O. B. (2011). Representation of Women in Top Educational Management and Leadership Positions in Kenya, *Women in Leadership*, (31): 57-68
- Azari, K. N. & Yazdi, M. T. (2013). The Relationship between Motivational and Participatory Dimensions of Management Empowerment in Directors of Mazandaran Azad Universities, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2 (3), 279-283.
- Bano, Sabina. (2014). Women and Decision Making in Urban India: A Gender Aeographical Study of Varanasi City, Uttar Pradesh, India. *The International Journal of Engineering and Science (UES)*. Vol. (30), No (4) p: 1-11
- Conger, J. A. & R. E. Riggio. (2012). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. John Wiley & Sons.
- De Almeida, M., Helena, Z., Alejandro. O., Batista, P. (2017). An Evaluation of Personality Traits Associated with Job Satisfaction among South African Anesthetists Using the Big Five Inventory, *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 8 (4), 749-755.
- Dietrich, C. (2010). Decision Making: Factors that Influence Decision Making Heuristics Used, and Decision Outcomes, *Inquiries Journal/Student Pulse*, 2 (02). Retrieved on 1, 25, 2019 from: <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=180>
- Dradeka, A. (2017). Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence among Academic Leaders at Taif University from the Viewpoint of Faculty Members, *An-najah University Journal for Humanities Research*, 31 (8), 1258-1296.
- Giebro, O. & Ogbrogu, C. (2016). Women in University Management Positions in Southwestern, *Nigeria Journal of Research in National Development*, 14 (2), 1-9
- Peter G. Northouse. (2013). *Leadership Theory and Practice*. 7<sup>th</sup> ed., SAGE Publications, Inc
- UN Women. (2021). *Women Empowerment Principles*. <https://www.empowerwomen.org/about/what-is-women-s-empowerment>

#### ثالثاً - مقالات ومؤتمرات ومواقع إلكترونية وروابط إنترنت:

- المنصة الوطنية الموحدة، رؤية (2030). تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية، متوفر على الرابط: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/womenempowering>
- مجلة بنس هارفارد ريفيو (2022) [https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8\(2022\)%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%83%d9%8a%d9%86/](https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8(2022)%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%83%d9%8a%d9%86/)

## The Reality of Administrative Empowerment of Women Leaders To Participate in Decision-making: An Exploratory Study on Governmental Entities

**Tariq Saleh Alzahrani**

Researcher

tariq.alhurari@gmail.com

**Majd Abdullah Almalki**

Manager, Institute of Public Administration

aojifri@kau.edu.sa

**Dr. Ali Omar Jifri**

Associate Professor, King Abdulaziz University

mjdabd92@icloud.com

### ABSTRACT

The aim of this study is to identify the reality of the administrative empowerment of women leaders involved in decision-making in government bodies and to explore methods, methods and tools to support such practices in order to determine the impact and reality of such empowerment in light of the growing and accelerating leadership and social diversity in various organizations and sectors and the Kingdom's ambitious vision 2030, The objective of the researcher was to explore this reality, using the descriptive and analytical approach, in accordance with the questionnaire, to collect study data by applying to a sample of the female leadership community in 95 governmental Entities, according to the official number announced at the National Government Platform.

The sample numbered 150 women leaders and a proactive sample of 25 female administrators of the General Statistics Authority was conducted from a director of administration and a senior director to a vice-president,

It expresses the various leadership nomenclature on the main sample of the study from a managing director and higher to be a meaningful study of that reality after going beyond all the observations of the proactive reconnaissance procedure. The researcher examines the axes of managerial empowerment and participation in decision-making in several dimensions distributed over the study, namely powers, human and material resources, organizational culture, training, and qualification, to be the highlight of its outputs leading to the exploration of the most visible strengths in the reality of empowerment and how it can be improved and enhanced to serve studies, research, and management and leadership literature.

**Keywords:** *Managerial Empowerment, Reality, Women Leaders, Participation, Decision-making, Government Entities.*