



**التمكين الإداري لدى القيادات النسائية
في جامعة جازان
(دراسة ميدانية)**

إعداد

د/ أسماء محمد السيد مخلوف

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السويس،

مصر

التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية)

أسماء محمد السيد مخلوف

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السويس، مصر.

البريد الإلكتروني: asmaa_makhlouf@yahoo.com**ملخص:**

هدفت الدراسة معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهماتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات الإجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة، وُجّهت إلى المجتمع الكلي من القيادات النسائية بكلية جامعة جازان، والذي يتكون من عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. وتكونت الاستبانة من قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الأساسية التي تحدد خصائص أفراد العينة، بينما تضمن القسم الثاني خمسة أبعاد تتعلق بـ "التمكين الإداري"، وهي أبعاد: تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال على التوالي. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت برنامج (SPSS) في المعالجات الإحصائية وحساب متغيرات الدراسة (الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، والدورات التدريبية). وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة 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 النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير "التفرغ للعمل الإداري"، جاءت لصالح القيادات النسائية المتفرغة كلياً لممارسة العمل الإداري. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي المناسب الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصيات القيادات النسائية ومواهبها، ودعم تفويض الصلاحيات لهن، وزيادة الحوافز للمتميزات منهن.

الكلمات الأساسية: التمكين الإداري، القيادات النسائية، جامعة جازان.



Administrative Empowerment of Women Leaders at Jazan University: A Field Study

Asmaa Mohamed El Sayed Makhoulf

Department of Comparative Education & Educational Administration,
Faculty of Education, Suez University- Egypt

E-Mail: asmaa_makhoulf@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to find out the degree of availability of administrative empowerment dimensions among women leaders at Jazan University, and how they contribute to the development of university education and the creation of change processes, as well as proposing a set of mechanisms and procedural recommendations to activate the role of Jazan University in enhancing the women leaders' administrative empowerment. To achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire directed to the total community of women leaders in Jazan University Colleges, which consisted of deans, vice-deans and the heads of departments, the sample included 57 women leaders. The questionnaire consisted of two parts, the first part included basic data that specifies the participants' qualities, while the second part included five dimensions related to "administrative empowerment", namely: authority delegation, teamwork, training, motivation, and effective communication respectively. The researcher followed the descriptive methodology and used the (SPSS) program in statistical treatments and calculating the study variables (college, years of experience, full-time administrative work and training courses). Results indicated that women leaders at Jazan University possess - to a large extent - the skills of administrative empowerment related to four dimensions only: teamwork, training, motivation, and effective communication, while they do not have the skills of authority delegation because Jazan University follows the central system in management which does not allow them to make decisions without returning to the university's senior management. Also, there are no statistically significant differences according to the participants' responses due to the variables of the college, years of experience, and training courses, while there are statistically significant differences due to the variable of "full-time administrative work" as it came in favor of women leaders who are fully dedicated to the practice of administrative work. The study recommended promoting the appropriate organizational climate in which Jazan University management operates and it encourages women leaders to have administrative empowerment intellectually and practically, activating the trend towards administrative decentralization, supporting the authority delegation, and increasing motivations for excellent women leaders.

Keywords: administrative empowerment, women leaders, Jazan University

مقدمة:

تُعد الظروف المتغيرة التي تمر بها المجتمعات المعاصرة سواء كانت سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية نتيجة كثير من التغيرات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ونتج عن شدة المنافسة الداخلية والخارجية للمنظمات المجتمعية أن واجهت مجموعة من التحديات فرضت عليها صعوبة مواكبة هذه التحولات، وكل هذه الأحداث ألزمت المنظمات- ومنها المؤسسات الجامعية- الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة للوصول إلى تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية مع نبذ الطرق والإجراءات القديمة. وتُعتبر المؤسسات الجامعية على رأس مؤسسات المجتمع التي يجب عليها أن تسعى إلى التغيير وتنمية تفكير الطلبة من خلال المناهج الدراسية، أو البرامج التدريبية التي تُسهم في تنمية المهارات المختلفة والقدرة على حل المشكلات إذا توافرت الإمكانيات اللازمة، لذا أولكت لهذه المؤسسات مهمة تربية الإنسان وتنمية قدراته وتفكيره المبدع كي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع مواقف الحياة المتعددة. حيث يعكس اهتمام المجتمع بأبنائه مدى وعيه بالطاقات الموجودة وحرصه على الانتفاع بما لديهم لصالح تقدم المجتمع، ومن ثم حرصت المملكة العربية السعودية على إيجاد بيئة تعليمية جامعية إيجابية وجذابة تساعد على تنمية التغيير والتمكين وتميز الأساتذة والطلبة، وتقديم المساعدة والخبرات والمشاوره بين أعضاء الفريق العلمي، مع توفير دعم معنوي ومهني ومادي مناسب، وتذليل العقبات أمام الأساتذة لتحقيق مزيد من الإنجاز وبذل الجهد بهدف تنمية الطاقات البشرية المبدعة، وتنمية المعرفة ونشرها، وتنشيط البحث العلمي وتطويره (الصباطي، 2010م)، هذا كله يساعد في تحقيق رؤية مستقبلية لتطوير فلسفة التعليم الجامعي بالمملكة التي تشارك في إحداثها القيادات النسائية بالجامعات السعودية.

ولأن تطوير المؤسسات بالمجتمع لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يتطلب إقناع الإدارات بأن العاملين في هذه المؤسسات يمكنهم أن يبدعوا وابتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، ومن بين الأساليب التي يمكن أن تنتهجها الإدارة لتعزيز دورها في عمليات التطوير والتغيير "التمكين الإداري" الذي يُقصد به إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة (الردادي، 2012م). وينتج عن التمكين الإداري بالجامعات كسر الجمود الإداري والتنظيم الداخلي بين الإدارة العليا للجامعة والموظفين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصراً أساسياً لنجاح تلك الجامعات، ويزيد التمكين من ثقة الموظفين في كافة المستويات الإدارية بالجامعة، وهذا كفيل بتحقيق ولائهم للجامعة التي ينتسبون إليها، وتحقيق الولاء من شأنه حث الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية وبذل الجهد وتشجيع روح المغامرة التي تحقق التطوير والإبداع. ويُعد التمكين الإداري للقيادات الجامعية الأساس لترسيخ المسؤولية المهنية لمواجهة التطورات والتحديات، وتبني سلوكيات تلاءم عملهم، ويتطلب تحقيق التمكين الإداري تفويض السلطة للقيادات الجامعية لصنع واتخاذ قرارات تتعلق بطبيعة عملهم، وهذا من شأنه يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، وتمكينهم إدارياً (دياب، 2017م). ويتحقق التمكين الإداري للقيادات الجامعية بالمملكة عندما يرتكز التعليم الجامعي على مجموعة من المقومات والإمكانات التي من أهمها (الصباطي، 2010م) و(الغامدي، 1421هـ):

- 1- تأصيل القيم الإسلامية والثقافة العربية وتعزيز قيمتها بما يجعل سلوك المتعلم متوافقاً مع الإطار الفكري الذي يحكم حركة المجتمع ويحدد أهدافه.
 - 2- دعم التكامل المعرفي، وتذويب الحواجز بين فروع العلم المختلفة لتحقيق التكامل بينها.
 - 3- اعتماد المنهجية العلمية كمطلب رئيس في تطوير التعليم الجامعي.
 - 4- ممارسة حُرية اتخاذ القرار الأكاديمي في ظل توافر المناخ المناسب لتحقيق الفائدة القصوى من العناصر الأساسية لعمليتي التعليم والبحث العلمي.
 - 5- وجود القيادات الأكاديمية المؤهلة الراغبة في التغيير والقادرة على إحداثه.
 - 6- توفر الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة للتغيير.
 - 7- توفير المعلومات والبيانات وتقنيات الاتصال.
 - 8- انتهاز التخطيط الفعال، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي للتغيير.
- ولن يتم تمكين القيادات الجامعية إدارياً إلا إذا توافرت لهم هذه المقومات وتلك الإمكانيات.

وتأكيداً على أهمية دور المرأة السعودية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة تشير وثيقة رؤية المملكة 2030م إلى أن "رؤية أي دولة لمستقبلها تنطلق من مكان القوة فيها، وستكون قوتنا الاستثمارية المفتاح والمحرك لتنويع اقتصادنا وتحقيق استدامته"، ومن ثم تؤكد الرؤية على أهمية دور المرأة باعتبارها قوة استثمارية تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتركز على تشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية- ومنها المرأة- وتمهئة البيئة اللازمة للمواطنين لتحمل المسؤولية (وثيقة رؤية المملكة، 2016م، 37-39). ومن ثم، تؤدي المرأة دوراً مهماً في الجامعات السعودية، وتكتسب مكانتها العلمية وتميزها الأكاديمي من خلال الالتزام بأساليب الأداء المتميز ودعم مشاريع التنمية المستدامة في المجتمع.

ولكون السعودية من الدول التي تفصل فسيولوجياً بين أقسام الطلاب والطالبات، أصبح من الصعب على عمداء الكليات أو رؤساء الأقسام تأدية مهامهم الإدارية ومسؤولياتهم الخاصة بالأقسام النسائية، وعليه تم الاستعانة بالقسم النسائي وتعيين إحدى منسوباته (وكيلة أو منسقة قسم) كي تكون عوناً ومساعداً لعميد الكلية أو رئيس القسم في الأقسام الأكاديمية للطالبات، ونظراً لتمتع عميد الكلية بالصلاحيات الكاملة لإدارة الكلية، فإن دور الوكييلة أو منسقة القسم ينحصر في تنفيذ أوامره والحركة بمقدار ما يمنحه لها من صلاحيات (الشامان، 2005م)، ومن ثم أصبح لزاماً على الوكييلة أو منسقة القسم تحمل المسؤولية وتحقيق نوع من التواصل الفعال والتكامل بينها وبين العميد أو رئيس القسم.

وقد عانت عدة جامعات سعودية من وجود إدارات بيروقراطية تسود فيها مركزية القرار وعدم تفويض السلطة إلى الموظفين، ويتأخر فيها إتمام العمل وتكثر فيها الخطوات المطلوبة لإنجاز المعاملات المتعلقة بالعمل، ولها نتائج سلبية على جميع المستويات، الأمر الذي نتج عنه ظهور الاهتمام بمفهوم تمكين موظفي الجامعة، والذي يسمح بمنحهم الصلاحيات والمسؤوليات والحُرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، ويشجعهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة، والقضاء على الجمود الإداري بين الإدارة والموظفين، ومن ثم يصبح التمكين الإداري عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، وتوفير مستوى

إيجابي من سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، ودفعهم إلى بذل جهد إضافي، والتغلب على ما هو متوقع منهم تجاه منظمهم (Al Sharah, 2018).

ومن هذا المنطلق، تُعد حاجة جامعة جازان لتحقيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها نتاجاً طبيعياً للتغيرات المعرفية والتكنولوجية الجديدة التي طرأت على الجامعات، ووضع استراتيجيات جديدة وآليات لهذه القيادات النسائية توضح أدوارهن ليؤدوها على الوجه الأكمل، في ضوء هذا النظام الجديد المعتمد على المستحدثات التكنولوجية والمستجدات التربوية التي فرضت نفسها على مؤسسات التعليم كلها. وبناءً عليه زاد اهتمام جامعة جازان بتحقيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها من أجل الاستعانة بهن في تطوير الأعمال الإدارية والأكاديمية بشطر الطالبات، وإسهامهن بكفاءة في تحقيق أهداف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع.

مشكلة البحث وأسئلته:

تعتبر المؤسسات الجامعية مركزاً إشعاعياً علمياً وحضارياً يسعى إلى تنمية المجتمع اقتصادياً وثقافياً وعلمياً، من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها من تعليم الطلبة والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبناء الشخصية الجامعية للمواطن الصالح، ويعتمد نجاح العملية التعليمية بالجامعة على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يعتمد على كفاءة العناصر البشرية الموجودة بها من أعضاء هيئة التدريس، والقياديين، والإداريين. وهذا يُمثل حاجة جامعة جازان الماسة من تمكين القيادات النسائية بها لتكون قادرة على تغيير نظام العمل الإداري، والمساهمة في تطوير الجامعة.

وتتبع السعودية المركزية في تسيير شؤون أجهزة الدولة ومؤسساتها كلها، ويكون المقرر الرئيس لوزارة التعليم في العاصمة الرياض هو المتحكم في مستويات التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم لشؤون التعليم العام والجامعي، بينما تقوم الإدارات المحلية بتنفيذ مواد السياسة التعليمية بحسب حاجة كل بيئة (حكيم، 2012م). ويواجه التعليم الجامعي بالمملكة- كغيره من أنظمة التعليم العالمية- مجموعة من التحديات تتطلب إحداث التغيير والاعتماد على قيادات أكاديمية وإدارية مؤهلة وقادرة على تحويل الجامعات السعودية نحو المستقبل ومواجهة متغيراته المستجدة بنجاح، فإن عملية اختيار القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية عامة وجامعة جازان على وجه الخصوص تتطلب مراعاة الاعتبارات التالية (الدغري، 2018م): المستوى التعليمي، والخبرة، والتخصص العلمي، والكفاية، والإبداع، والرغبة في العمل الإداري والإخلاص فيه، والتعاون مع الآخرين، وتحديد مدة زمنية قابلة للتجديد إذا ثبتت الكفاية، والتدريب المستمر، وتنمية المهارات والخبرات التي تؤثر في مدى صلاحية القائدة المرشحة لشغل الوظائف الإدارية.

وبالرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة السعودية في ميدان العمل، إلا أن نسبة إشغالها للمناصب القيادية مازالت ضئيلة، وقد يرجع ذلك إلى التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا، وضعف الآليات اللازم توافرها لتمكينها، حيث لم يصل تمكينها الإداري إلى المستوى المطلوب (الردادي، 2012م). وقد أثبتت عدة دراسات وجود بعض المعوقات التي تحد من تمكين القيادات النسائية بالجامعات السعودية، مثل دراسة الشعلان وكعكي (2013م) التي أكدت أن جامعة الأميرة نورة- الجامعة الوحيدة بالمملكة التي تحتوى على شطر طالبات فقط- تعاني خللاً في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء الجامعي، بالإضافة إلى المركزية الإدارية، والجمود المتمثل في عدم الرغبة في التغيير.

وأوضحت دراسة أبو العُلا (2014م) ضعف مشاركة القيادة النسائية بكلية التربية جامعة الطائف في الانضمام إلى اللجان العلمية ومجالس القسم المعنية بصناعة القرار التربوي، واعتبار المرأة السعودية أداة لتنفيذ الخطط التطويرية وعدم مشاركتها في وضع هذه الخطط، ووجود مراكز وظيفية بجامعة الطائف لا تزال حكراً على الرجال، كذلك لا تتوفر للقيادة النسائية فرص المشاركات العالمية مثل الرجال، مما يؤثر على مستوى تمكين القيادة النسائية بالجامعة.

وكشفت دراسة الفاضلي (2015م) عن نقص تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، وقصور الصلاحيات الممنوحة لهن بالرغم من مسؤولياتهن عن إدارة أقسام الطالبات، وأوصت بمنح الأقسام الأكاديمية بشطر الطالبات الاستقلالية تدريجياً عن شطر الطلاب، ومنحهن صلاحيات تمكنهن من أداء أدوارهن بكفاءة عالية. كذلك بيّنت دراسة العتيبي، عالية (2017م) أن إدارة الجامعات السعودية بمستوياتها المختلفة تعاني من بعض جوانب القصور التي تحول دون تمكين القيادات النسائية بها، منها: مركزية الإدارة، وعدم السرعة والدقة في إعداد القيادات الإدارية وتدريبها، وضعف قدرة الإدارة الجامعية على مواكبة التغيرات العالمية التي تتناولها المفاهيم الإدارية الحديثة، واعتماد بعض القرارات الإدارية بالجامعات على الاجتهاد الشخصي الذي قد يُخطئ وقد يُصيب، وقلة إعطاء مشرفات الأقسام سُلطات إدارية أوسع تساعد في تسيير العمل بكلياتهن، وقلة توافر وسائل اتصال فعّالة بين بعض كليات الجامعة وإدارتها، وقلة الخبرة الإدارية لدى غالبية القيادات النسائية، وزيادة العبء الإداري المرتبط بزيادة أعداد الطلبة مما يؤثر على العمل الإداري والتربوي للقيادات الإدارية بالجامعة.

بينما أكدت دراسة المنقاش (2017م) أن إيجاد قيادات نسائية سعودية وتعيينهن في مناصب قيادية يُشكل تحدياً تُعاني منه معظم الجامعات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة، وإنما في المحافظة على استمرارهن في شغل تلك المناصب، فقد تلجأ بعض القيادات للتسرب بعد فترة وجيزة من تعيينها، أو ترفض التجديد لفترة أخرى، أو تعتذر منذ البداية عند ترشيحها، هذا كله قد يرجع إلى معاناتهن من بعض التحديات التنظيمية والشخصية والمهنية والعلاقاتية التي تؤثر سلباً على تمكينهن الإداري. وأكدت دراسة الدغري (2018م) أيضاً على أن عمليه التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية الناشئة، ومنها جامعة جازان، عمليه ليست سهلة حيث تواجه القيادات النسائية مجموعة من التحديات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والشخصية في أعمالهن، وغالباً ما تتخذن منصب الإشراف على تنفيذ القرارات بدلاً من المشاركة في صُنع القرارات، وكثيراً ما يهيمن الرجال على مركزية القوة في الإدارة العليا، ونادراً ما توجد أنظمة واضحة تمنحهن السُلطة والصلاحيات والمعلومات اللازمة للمشاركة في القرارات الإدارية، والافتقار إلى برامج التطوير المهني والإداري للنساء، وعدم تحديد نظام للحوافز والمكافآت لتعزيز جهودهن، إضافة إلى النظرة السلبية للمرأة عن قدرتها القيادية، وتكون بعض النساء أكثر قلقاً من الرجال وأقل ثقةً بالنفس، وضعف رغبتهن في العمل الإداري لتجنب مواجهة خطر النقد أو تلقي ردود فعل سلبية؛ والخوف من الفشل وعدم تمكينهن إدارياً.

وأبرزت دراسة (غنيم، 2020م) أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية بالجامعات السعودية، ومنها مركزية القرارات واستحواذ الجانب الذكوري علمها، وبيدأ تشعب الهرم التنظيمي للإدارة الجامعية بالذكر في قمة الهرم، مما يؤخر وصول القرارات والتعاميم للشطر النسائي، وبالتالي تأخرهن في أداء العمل، وهذا يضع النساء موضع المقصرات في العمل، إضافة إلى نوعية الثقافة الاجتماعية السائدة بالجامعات السعودية والتي تُعد عائقاً أمام القيادات النسائية، فليس مما اعتادت عليه مسيرة الجامعات أن ترأس المرأة رجلاً، أو أن تصدر المرأة قرارات يقوم الرجل بتنفيذها، لذلك يرفض كثير من النساء تولي المناصب القيادية. ومن ناحية أخرى تُعاني القيادات النسائية بالجامعات السعودية مما يُسمى بـ "السقف الزجاجي"، وهو تعبير يستخدم لوصف العوائق غير الواضحة التي تعيق تقدم النساء في تولي المناصب العليا بالجامعات مهما كانت مؤهلاتهن، وبغض النظر عن إنجازاتهن، وهذا يحد من وصولهن إلى مراكز قيادية متقدمة في عملهن. إضافة إلى ذلك تعاني معظم الكليات والأقسام الأكاديمية ومراكز الطالبات من عدم وجود تنظيم إداري موحد، وتخضع هذه الكليات والأقسام للتنظيم الإداري البيروقراطي الذي يعكس النظام المركزي في الإدارة، ولا تتضح فيه العلاقة الرسمية بين شؤون الطالبات والإدارة المركزية الرجالية بالجامعة، كما أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية المسؤولة عن تسيير شؤون الطالبات تكون محدودة، وتقتصر على عمليات الإشراف والمتابعة والإدارة الداخلية للكليات والأقسام دون المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالقبول والتوظيف والتطوير، واستبعادهن من حضور المجالس واللجان واقتصار صلاحياتهن على مخاطبة الجهات الرسمية داخل الجامعة (أبو خضير، 2012م).

وقد تنشأ المشكلات أحياناً في شطر الطالبات بالجامعات السعودية نتيجة قلة الوضوح والفاعلية في وسائل الاتصال بين رئيس القسم ومنسقة القسم، أو اعتماد اختيار رئيس القسم للوكيلة حسب الدرجة العلمية أو الخبرة في العمل الإداري فقط دون النظر إلى المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة لإدارة القسم. ولما كانت الوكالة في جامعات المملكة مسؤولة بشكل مباشر عن الأقسام الأكاديمية للطالبات إضافة إلى دورها كوكيلة عن رئيس القسم، هذا الوضع جعلها تواجه صعوبات عديدة، فضلاً عن تعدد المهام والمسؤوليات التي تقوم بها أثناء إدارة القسم (الشامان، 2005م).

وتشير الخطة الاستراتيجية لجامعة جازان إلى بعض الضغوطات والتحديات التي تعاني منها الجامعة وتؤثر سلباً على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها، ومن أهمها: مركزية الإدارة العليا في عمليات صنع القرار، وافتقار القيادة المتوسطة إلى الصلاحيات، محدودية واختلاف دور المرأة في القيادة من مقر لآخر، إضافة إلى غياب برامج التدريب وقلة الموارد الخاصة بالتطوير المهني، وتولي أعضاء هيئة التدريس صغار السن أدواراً قيادية مع انخفاض القدرات الإدارية ونقص التدريب لديهم، الحاجة إلى تحسين أدوات الاتصال وقنواته، وعدم إشراك الهيئة التدريسية بشكل واسع في القرارات المهمة، فضلاً عن ندرة التشاور مع عضوات هيئة التدريس في القرارات المهمة وقلة التواصل معهن، السلطة والمسؤولية غير واضحتين في الكليات والفروع والأقسام النسائية (وزارة التعليم العالي، رؤية جامعة جازان: الخطة الاستراتيجية 1441هـ/2020م).

وبالتالي، أصبح لزاماً تحقيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية عامة، وجامعة جازان خاصة، ذلك التمكين الذي يُقصد به أن تمتلك القيادات النسائية مهارات عالية وقدرات متميزة في كيفية التعامل مع الآخرين، وكيفية إدارة الحياة

الفكرية، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على معالجة قضايا التعليم الجامعي ومشكلاته، وامتلاك خصائص القائد الإداري، وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود ومواجهة التحديات الملحة والعبور نحو الألفية الثالثة بكفاءة واقتدار (الغامدي، 1421هـ).

ومن ثم يُسهم تمكين القيادات النسائية بجامعة جازان في استثمار ما لديهم من طاقات وقدرات ومواهب من خلال الثقة في إمكاناتهم، ومنحهم صلاحيات عديدة، ومشاركهم في اتخاذ القرارات المهمة ذات التأثير الإيجابي في ارتقاء الجامعة وتطورها، وقد تفشل جهود التغيير بسبب ضعف القيادات النسائية لأن عملية التغيير تتطلب قيادات فعّالة ذات مهارات عالية وقدرات، فالقيادة النسائية الواعية والمؤهلة تُعد العنصر الأساس في نجاح عملية تطوير الجامعات وتأهيلها لدخول القرن الجديد ومواجهة تحدياته في إطار التطوير نحو الأفضل.

من هنا جاءت الدراسة الحالية لتوضح أهمية درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، باعتبار التمكين مقوماً أساسياً من مقومات التطوير والتغيير الفعّال والارتقاء بالجامعات. وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان من وجهة نظرهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات النسائية في جامعة جازان تعزى لمتغيرات: الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، أو الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة تؤثر على تمكينها الإداري؟
3. ما الآليات المقترحة لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهن في تطوير التعليم الجامعي وخدمة المجتمع وإحداث عمليات التغيير.
- توضيح الفروق بين القيادات النسائية- عينة الدراسة- في جامعة جازان تبعاً لمتغيرات الكلية إنسانية أو علمية، وسنوات الخبرة الإدارية (أقل أو أكثر من عشر سنوات)، التفرغ للعمل الإداري، والحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة.
- اقتراح آليات تساهم في تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان.

أهمية البحث: وتنقسم إلى:

- الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يعرضه من نظير للتمكين الإداري من حيث المفهوم، الخصائص، الأهداف، المستويات، المبادئ، المقومات، الأبعاد، الأساليب، المراحل، ومعوقات تطبيقه في الجامعات السعودية، وإعطاء صورة واقعية عن دور القيادات النسائية في تطوير جامعة جازان.

- الأهمية التطبيقية، وتمثل في:
- لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعة إلى أهمية موضوع تمكين القيادات النسائية لتسيير الأعمال وتحقيق الأهداف الجامعية، خاصة وأن عدة دراسات أثبتت فاعلية هذا الأسلوب.
- تمكين جامعة جازان وغيرها من الجامعات السعودية من اتخاذ الخطوات العملية لتهيئة البيئة التي تساعد على تفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها، وتولمهن المناصب القيادية العليا، وما ينتج عنه من استثمار الطاقات الكامنة في هذه القيادات لتطوير الجامعة.
- رفع كفاءة عمل القيادات النسائية بالجامعة من حيث قدرتهن على اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة استقلاليتهن في إدارة شؤون الطالبات، وهذا ما يتفق مع رؤية 2030م نحو تعزيز دور المرأة السعودية في الحياة العامة، ورفع مستواها في مناصب قيادية عليا باعتبارها ركيزة أساسية للتنمية، وإزالة جميع التحديات أمامهن لعبور النفق نحو تمكينهن في منصب القيادة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المناسب لطبيعة الدراسة، ويهتم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى تطبيق استبانة على عينة ممثلة من القيادات النسائية بجامعة جازان للحصول على المعلومات اللازمة في تحليل النتائج وتفسيرها.

مصطلحات البحث:

- التمكين الإداري Administrative Empowerment:
- لغة: وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم بعدة مترادفات، فجاءت في سورة يوسف كما في قوله تعالى ﴿ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينًا مِّكِينٌ ﴾ (سورة يوسف: آية 54)، وتفسير كلمة مكين أي متمكن صاحب مكانة ومرتبة عظيمة أي ارتفعت منزلته وجُعل له سلطاناً وقدرة.
- ووردت كلمة التمكين في سورة الأعراف كما في قوله تعالى ﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴾ (سورة الأعراف: آية 10)، وتفسير كلمة مكناكم بمعنى التمليك والقدرة، أي تمهيد الأرض وتسخيرها لتصبح قراراً ومهاداً هيأها الله تعالى للإنسان.
- وفي اللغة العربية وردت كلمة مكن بمعنى جعله قادراً على فعل شئ معين، ويُقال استمكن الرجل من الشئ: أي صار أكثر قدرة عليه، ويُقال متمكن من العلم أو من تأدية مهارة معينة بمعنى مثقفاً للعلم أو للمهنة (نافع، 2011م، 359).
- وفي معجم اللغة العربية المعاصرة جاءت كلمة تمكين مشتقة من مكن، يمكن، مكانة: فهو مكين، ويُقال تمكن الشخص من الأمر: استمكن منه وأصبح ذا قدرة عليه، ومكن الشخص من التصرف في شؤونه: أمكنه وجعل له عليه قدرة وسلطاناً، مكن له في الشئ: جعل له عليه سلطاناً وقدرة، أمكن له: أي وضع كل إمكاناته وطاقاته (عمر وأخرون، 2008م).
- واصطلاحاً: التمكين الإداري يعني إتاحة الفرصة للآخرين في تنمية قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة لإعطاء الأفراد الخبرة الإدارية في

عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات الموظفين ومواهبهم وتسخيرها في خدمة العمل، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، وتوافر الثقة التامة بينهم. ويسهم التمكين الإداري في تزويد الموظفين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسُلطة والمسؤولية والمحاسبة (الطراونة، 2006م).

● توسيع صلاحيات الموظفين وإثراء معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف الطارئة والعادية، بهدف رفع مستوى أدائهم ومواجهة مشكلات العمل (الزامللي، 2013م).

● ويُعرّف إجرائياً على أنه: عملية إدارية معاصرة تهتم بمنح القيادات النسائية حُرية التصرف والصلاحيات التي تساعدن على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بإدارة أنشطتهن داخل الجامعة مع تحمل المسؤولية بحسب الموقع الوظيفي.

■ القيادات النسائية Women Leaders:

● الكوادر النسائية التي تشغل المراكز القيادية الإدارية بالجامعة، والمسؤوليات عن تسيير العمل الإداري بها، حيث تشغل المرأة مناصب إدارية متوسطة أو عُليا في جامعة حكومية تفصل بين الجنسين بالسعودية (Tameem, 2019). وتشمل هذه المناصب الإدارية: العميدات، والوكيلات، ورئيسات الأقسام النسائية، وتعمل القيادة النسائية تحت إشراف رئيس قسم من الرجال في الحرم الجامعي، لذا تحتل مكانة ثانوية (Al Shakha, 2019).

● الموظفات السعوديات في مستوى الإدارات العُليا أو الوسطى بالكليات الجامعية، مثل: العميدات، والوكيلات، ورئيسات الأقسام الأكاديمية (عون وأخريات، 2015م).

● ويُعرّف هذا المصطلح إجرائياً على أنه: عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن اللاتي يتم تعيينهن لشغل المناصب الإدارية في الكليات الجامعية بقرار من مدير الجامعة، حيث تشغل النساء مناصب قيادية إدارية، مثل (عميدة، وكلية، رئيسة قسم) في كليات جامعة جازان.

■ التمكين الإداري لدى القيادات النسائية:

● عملية مستمرة تستهدف وصول عضوات هيئة التدريس ذوات المناصب القيادية إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لجامعاتهن، وإطلاق طاقتهن وقدراتهن الإبداعية من خلال مجموعة من الممارسات تتضمن: منح الثقة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، التعاون والعمل في فريق، تنمية المعارف والمهارات، تبادل الخبرة والمعرفة، التدعيم الذاتي، منح المكافآت والتحفيز والتشجيع المستمر (أبو خضير، 2012م).

● ويُعرّف إجرائياً على أنه تمكين عضوات هيئة التدريس ذوات المناصب الإدارية بجامعة جازان عن طريق إطلاق القوة الكامنة لديهن من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة والتفاهم وحُرية التعبير عن الرأي، وإتاحة الفرص لهن لتقديم أفضل ما عندهن، واحترام رغباتهن، مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية لإدارة الجامعة.

حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان.
2. الحدود البشرية: القيادات النسائية بجامعة جازان (العميدات، والوكيلات، ورئيسات الأقسام).
3. الحدود المكانية: كليات جامعة جازان.
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2019م/2020م.

ويسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

الدراسات السابقة:

تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً- التمكين الإداري:**مفهوم التمكين الإداري:**

يرتبط مفهوم التمكين بعلاقات القوة ما بين الرجال والنساء، وقدرة كل منهم على الوصول إلى المصادر والتحكم بها، أما أصل المصطلح في الإنجليزية "التمكين Empowerment"، فيرجع إلى كلمة power التي تعني القوة والسيطرة (الكربي والشياذ، 2017م). ويعرف التمكين على أنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة التي تجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات (الريس، 2015م، 266). وبالتالي يرتبط التمكين الإداري بالممارسات التنظيمية مثل تفويض السلطة والتدريب وإعطاء الصلاحيات (Al Ghamdi, 2016).

ويعبر التمكين عن فلسفة إشراك الموظفين في ملكية الوظيفة من خلال منحهم سلطات أكبر ضمن مجال عملهم وتدريبهم وتنمية الثقة بالنفس، وحثهم على العمل بروح الفريق، وتحمل مسؤولية صنع القرار لتحقيق إنجازاً إيجابياً يسهم في إثراء العمل الوظيفي، فهو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة (المحاسنة والخرشة، 2015م).

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أكدت التطورات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث تشكل هذه العلاقة حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير وتبنيها داخل المؤسسات (الطعاني والسويدي، 2013م).

ويمكن النظر إلى مفهوم التمكين من ناحيتين، الأولى: بوصفه سمة تنظيمية للمؤسسة، وفي هذه الحالة يُنظر إليه كعملية ونتيجة، فهو عملية تشير إلى مشاركة الفرد في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة التي يعمل بها، ويقوم بعمل الإجراءات اللازمة مع الآخرين، وتأتي النتائج تبعاً لهذه العملية التي تمت، والإجراءات التي أُتخذت والأفعال التي نُفذت، والثانية: بوصفه سمة نفسية للأفراد، تشير إلى تزايد القوة الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والضبط الذاتي، وفي هذه الحالة يمكن النظر إليه كإحساس نفسي يرتبط بإدراك الشخص لقدرته على فعل الأشياء التي يريد أن يفعلها. أما التمكين كخبرة معاشة يشير إلى قدرة الفرد على إحداث تغيير واتخاذ القرار وتنفيذه من خلال المصادر المتاحة. ويرتبط مفهوم التمكين الإداري بالناحية الثانية التي تعتبره سمة نفسية تجعل الفرد متفانلاً مندمجاً في مهام عمله

وملتزماً به، ولديه القدرة على مواجهة الصعاب والعقبات من خلال شعوره بالمسؤولية والكفاءة. والشخص الذي يتسم بالتمكين يدرك قيمة العمل الذي يؤديه، ومن ثم يزداد شعوره بالرضا المهني مما يؤدي إلى نجاحه في العمل والإبداع فيه، فالتمكين كدافع داخلي يحفز الفرد لإنجاز عمله بكفاءة، وهذا من شأنه يعزز من المواجهة الفعالة لضغوط العمل (شاهين، 2015م). ويُعد مفهوم التمكين من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، وهو من المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات جيدة من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل وروح المبادرة، حيث يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرارية أي منظمة. وفي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فيقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديرهم، وينفذون ما يُطلب منهم. وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدر ما من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ (المطيري والجارودي، 2016م). ويختص التمكين الإداري بتفويض السلطة والصلاحيات، وتوفير قيمة الحرية التي تشعر الموظف باستقلالية في عرض قدراته الذهنية والحسية، ويعبر عن قيمة الحوافز التي تترجم إنجازاته، كما أنه القيمة المعنوية التي يعيشها الموظف حينما يُشارك في صناعة القرار وإبداء الرأي، ويساهم في حل المشاكل الإدارية اليومية. ومن ثم يؤكد مفهوم التمكين الإداري على الاهتمام بنظم تحفيز العاملين، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية (الطريس، 2017م)، لذا يرتبط التمكين الإداري بتطوير قدرات الآخرين، وتفويض الأعمال الصعبة لهم، والتشارك معهم بالمسؤولية، وإزالة المعوقات للوصول إلى أفضل أداء (قدندل، 2010م).

ولأن التمكين الإداري يختص بعملية تفويض السلطة، فإن من شأن التفويض توفير الزيادة في الوقت الإداري، مما يساعد على إتمام العمل بشكل أفضل ويعزز الاتصال ويحسن من مستواه بين الرئيس والمرؤوس، وبالنسبة للمفوض إليه فهذه فرصة لإثبات جدارته من جهة، وعامل مساعد على زيادة الرضا الوظيفي لديه من جهة أخرى (الملا، 2012م). وبذلك فإن فكرة تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة وصناعة قراراتها تزرع الثقة في نفوسهم، وتشعرهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويؤكد التمكين الإداري على أن هؤلاء الموظفين مهما اختلفت مواقعهم المهنية فإنهم شركاء لهم قيمة في رسم سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها. ويمتلك الموظفون المتمكنون إدارياً السلطة والمسؤولية والمسئولية والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة والرغبة الصادقة التي تجعلهم يعملون بفعالية في مكان يُشعرهم بمعنى التملك والإحساس بالانتماء وقوة الإرادة والعمل في محيط ممكن (برني، 2014م).

وأكد الرشودي (2009م) على أن تمكين العاملين يُعد مزيجاً من الأساليب الإدارية المرتبطة بالهياكل التنظيمية، إضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية

والمادية، وكيفية غرس الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجياً، حيث يحتاج تطبيق التمكين إلى إعداد وتهيئة من جانب الإدارة العليا، وقبول وقناعة من العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وتحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، إلى جانب المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة.

وأشارت دراسة رزق الله (2010م) إلى أن التمكين هو الطريقة الإدارية المستعملة لتحفيز العاملين، ويظهر ذلك من خلال مشاركتهم في السلطة والقوة، ويتمثل في مساعدة الموظفين على الإحساس بملكية وظائفهم كي يهتموا بشكل شخصي بتحسين أداء المؤسسة، فالتمكين إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، ومن ثم فإنه مبعث للتحفيز والدافعية، والشعور بالملكية والإحساس بالقدرة الذاتية.

وبناءً عليه يعتبر التمكين الإداري عملية تدعم قوة العاملين من خلال: تزويدهم بأدوات ووسائل القوة اللازمة لتخطيط أنشطتهم أو إنجاز عملهم، زيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل، خاصة اتخاذ القرارات، إعطاؤهم حرية التصرف أو الرقابة الذاتية، السماح لهم بالمناقشة والمبادأة، إتاحة المعلومات اللازمة لهم ومنحهم السلطة والمسؤولية، واستخدام خبراتهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وتمكينهم من تحسين الأنشطة والعمليات، وبالتالي المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة (تلخوخ، 2014م).

لذا يصبح تمكين العاملين مرحلة متطورة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة في تسيير أمور العمل بالمؤسسة، وليس مغايراً أو لاغياً لهما، حيث يتحول الاندماج إلى التمكين بهدف الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا الجميع، وبذلك يعني التمكين الإداري تعظيم الأداء الكلي في المؤسسة ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن مفهوم التمكين الإداري ينطوي على ثلاثة عناصر هي: التمكين كفعل، فعل منح القوة للأشخاص الممكنين، والتمكين كعملية، العملية التي تتم من خلالها قيادة القوة، والتمكين كحالة نفسية، التي تظهر كادراك يمكن قياسه (برني، 2014م).

ويتحقق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالمؤسسات الجامعية السعودية عامة وجامعة جازان خاصة من خلال الاهتمام بالقيادات النسائية ووضعها في قائمة أولوياتها في أماكن صناعة واتخاذ القرارات مثل تواجد القيادة النسائية ضمن لجان التخطيط والتطوير الجامعي، ومجالس القسم والكلية والجامعة المختلفة، ومشاركتهم في تحديد رؤية الجامعة وأهدافها وحل مشكلاتها، ومنحهم فرص الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب أفكار جديدة. واعتبار هذه القيادات النسائية- كغيرها من القيادات الذكورية- مؤهلة وقادرة على شغل مناصب قيادية عليا، بحيث لا تنفرد الإدارة الجامعية باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعمل، تاركة القيادة النسائية تابعة لها ومنفذة لقراراتها.

خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص التي من أهمها (تلخوخ، 2014م):

- (1) التمكين ليس عملية مطلقة، حيث تحتاج بعض القرارات إلى فرق عمل فعالة وخبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا.
- (2) يكون نجاح التمكين أو فشله تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم دعم العاملين وتحفيزهم وتوفير اتصالات مستمرة معهم.

- 3) يحتاج التمكين الإداري إلى برامج متميزة وفعّالة للتدريب والتعليم، كما يحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب ورقابة أداء المرؤوسين أثناء القيام بمهامهم في مواقع التنفيذ.
- 4) يعتمد التمكين الإداري على المجازفة من قبل الإدارة العليا، ويحتاج إلى نظام للانضباط يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيئ استخدامه.
- 5) يتطلب التمكين الإداري من القادة الرؤساء: الالتزام والمهارات والأهداف الواضحة وإتاحة مناخ ثقافي خاص في المؤسسة تسوده الثقة والمشاركة والعمل في فريق والتدريب.
- 6) يتضمن التمكين الإداري اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك القدرات والمهارات الاجتماعية؛ ويستهدف استثمار طاقات الأفراد الكامنة وكفاءاتهم الداخلية، ويتضمن معنى المشاركة (التماسك الاجتماعي) بين الأفراد والجماعات، ويرتبط بمفاهيم أخرى كالسلطة والمسؤولية والفاعلية والتفويض، ويرفض الرقابة المباشرة ويعوضها بالرقابة الذاتية.
- 7) يحتاج التمكين الإداري إلى تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء، وتغيير بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير، والتزام العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.

أهداف التمكين الإداري:

أشارت دراسات كل من (الطريس، 2017م)، و(العتيبي، 2007م) إلى أن التمكين الإداري يُحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها، مثل:

1. زيادة الحافز لدى العاملين والحد من الأخطاء نظراً لتحملهم مسؤولية قراراتهم.
2. زيادة فرص الإبداع والابتكار لديهم، وزيادة دافعيتهم.
3. التحسين المستمر في تقديم المنتجات والخدمات، وزيادة الإنتاجية واحترام الموظفين.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وقلّة المهام الرقابية من جانب الإدارتين العليا والوسطى مما يوفر لهما الوقت لممارسة التخطيط الاستراتيجي، والقيام بالمهام الإدارية.
5. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وزيادة التعاون بين المديرين والموظفين.
6. وزيادة ولاء الأفراد وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها، وشعورهم بالرضا الوظيفي.

وبخصوص تمكين المرأة، أشارت دراسة حافظ (2010م) إلى أن الهدف منه يتمثل في القضاء على تبعية المرأة واستكانتها، فالتمكين يمثل نوع من الدعم الخارجي الذي يستهدف دعم مشاركة النساء في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تجاوز وضعية التهميش والاستضعاف التي توارثتها منذ قرون. ويتجلى التمكين في عاملين، الأول: إزالة المعوقات على اختلافها (تشريعية، إدارية، واجتماعية، ... إلخ) التي تعرقل مشاركة النساء، والثاني: تقديم التسهيلات واتخاذ الإجراءات التي تدعم مشاركة المرأة، وتشكيل قدرتها وإتاحة الفرص لها للمشاركة في: المناصب القيادية، اللجان والاجتماعات العامة، عملية صنع القرارات واتخاذها، وفرص التعليم والتدريب غير التقليدية.

وعلى مستوى الجامعات، يتحقق تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال شعورهم بأهميتهم، وأهمية دورهم في تطوير الكلية، ومشاركتهم في كافة النشاطات بالكلية، وإمدادهم بكافة ما يحتاجونه من موارد للقيام بمهامهم على أكمل وجه، التدريسية والبحثية وتنمية

المجتمع وحل مشكلاته، وتوضيح التوقعات المطلوبة منهم، ومساعدتهم في الحصول على المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، وتشجيعهم والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأة الأداء الفعال، ومشاركتهم في السُّلطة والمسؤولية (أبو خضير، 2012م). ويهدف التمكين الإداري بالجامعات إلى تهيئة مختلف الظروف لتوفير بيئة محفزة ودافعة بقوة لتحقيق الأهداف المنشودة، وانهاج إدارة الجامعة طريق التمكين يسمح بتحقيق المزايا التالية (الفاضلي، 2015م):

1. إكساب قيادة الجامعة مرونة الحركة والتصرف، بعيداً عن اللوائح والقوانين التي تثقل حركتها، وتفقدتها الحيوية اللازمة لها لتأدية أدوارها المستقبلية في بيئة يغلب عليها المنافسة.
2. إكساب الأنشطة الجامعية بُعداً جديداً يتماشى مع حاجاتها إلى الحرية والاستقلالية، وممارسة الشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات الجامعية وعمليات المساءلة الوظيفية.
3. الانتقال من انتهاج الأساليب البيروقراطية في العمل إلى أسلوب المشاركة والعمل في فريق، مما يكسب العمل الأكاديمي والعلمي النضج والرصانة.
4. تحسين الخدمات الجامعية المقدمة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، وزيادة فعالية الاتصال بين الجامعة والجمهور، والاستثمار الأمثل للموارد، وحل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
5. تحسين قدرات القيادات الإدارية على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع، والالتزام بروح الفريق، وشعورهم بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم للجامعة.

ومن ثم يُعد التمكين الإداري عملية متداخلة ومتشابكة مع عدة قضايا مهمة من أهمها: اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والتنظيم الأفقي، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها التنافسية. ويتطلب تطبيق مفهوم التمكين الإداري عدة تعديلات على مستوى الفرد والمنظمة والقوانين الإدارية، وإدراك الموظفين للمناخ التنظيمي السائد من خلال طبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وطرق توزيع الأعباء الوظيفية عليهم، ومدى المواثمة بين أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة (المتروك، 2010م). وبالتالي اهتمت الجامعات السعودية بالتمكين وتعيين موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً، وإتاحة الفرص أمامهم لشغل مناصب قيادية، لتحقيق رؤية الجامعات ورسالتها نحو التميز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا يُسهم في تحقيق رؤية 2030م من خلال تكافؤ الفرص في التعليم والتمكين (Al Mssalem, 2018).

مستويات التمكين الإداري:

يتحقق التمكين الإداري من خلال مرور المنظمات بالمستويات الآتية (البلوي، 2008م):

- (1) **تشارك القوة:** ويتضمن هذا المستوى إعطاء القوة، بمعنى أن قوة الأخذ تزيد، وقوة المعطي تقل بالمقدار نفسه.
- (2) **بناء القوة:** ويتضمن بناء قوة جديدة عن طريق التشارك في المعلومات والمسؤوليات والسلطات، وتكون النتيجة أن قوة الطرفين تزيد بالمقدار نفسه.
- (3) **توزيع القوة بطريقة مُثلى:** ويؤكد هذا المستوى أن الطرفين المتشاركين في المعلومة يتأثران إيجابياً بعضهما ببعض، ويؤثران إيجابياً في الآخرين.

مبادئ التمكين الإداري:

- أشارت دراسات كل من (الطريس، 2017م)، و(تلخوخ، 2014م)، و(الزيدانيين، 2006م) إلى أن التمكين الإداري يركز على سبعة مبادئ أساسية مستمدة من حروف كلمة Empower أي تمكين، بحيث يُمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ كما يلي:
- 1- **تعليم الموظفين Education**: يُسهم تعليم الأفراد العاملين بالمنظمة في زيادة الإنتاجية، ومن ثم أصبح التعليم مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة.
 - 2- **الدافعية Motivation**: تهتم المنظمة بتحفيز موظفيها لتبني فكرة التمكين الإداري، وإيضاح دورهم الفعال للمساهمة في نجاح خطط المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية.
 - 3- **وضوح الهدف Purpose**: لن تتمكن المنظمة من نشر ثقافة التمكين الإداري بها ما لم يكون لدى موظفيها تصوراً واضحاً عن أهداف المنظمة وسياستها، وعلى المنظمة الاستفادة الكاملة من إبداعات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
 - 4- **حقوق الملكية Ownership**: وتتحقق من خلال تطبيق معادلة التمكين التي تتكون من ثلاث كلمات هي: السُّلطة + المساءلة = الإنجاز، ويتطلب تحقيق الإنجاز من الإدارة والموظفين تحمل مسؤولية جميع قراراتهم التي اتخذوها بشأنها لإحساسهم بملكية المنظمة.
 - 5- **الرغبة في التغيير Willingness to change**: يقود التمكين الإداري المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، ويعتمد نجاح المنظمة في إدارتها على قبول التغيير، واعتباره ركيزة أساسية لعملية التمكين والنجاح الإداري.
 - 6- **نكران الذات Ego Elimination**: سريعاً ما يفشل التمكين الإداري عندما يتبع بعض المديرين الأنماط الإدارية القديمة التي تعتمد على حُب السُّلطة والسيطرة وعدم تفويض الصلاحيات، وتتنظر هذه النوعية من المديرين إلى التمكين على أنه عائق لهم ومتحدي لطموحهم، لذلك يعتمد تحقيق التمكين على نكران الذات من قبل المديرين التقليديين.
 - 7- **الاحترام Respect**: ويُقصد به احترام العاملين داخل المنظمة، وعدم التمييز بينهم لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة، ومن ثم فشل كافة جهود التمكين الإداري.

مقومات التمكين الإداري:

حدد كل من (الضمور، 2008م)، و(ملحم، 2009م)، و(نافع، 2011م)، و(تومي وتومي، 2017م) المقومات الأساسية التي يعتمد عليها التمكين الإداري كما يلي:

(1) العلم والمعرفة والمهارة:

إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة علمياً أن تُشجع موظفيها على إبداع المعرفة، وتوليد الأفكار الكبيرة والصغيرة، وأن تسمح لكل عامل بها من أن يفكر ويقدم الرأي، وأن تكافئه وتشجعه، وتعطيه حُرية في التفكير واكتساب العلم والمهارات، وفرص التمكين.

2) الاتصال وتدفق المعلومات:

يعتمد نجاح موظف المعرفة على التمكن من الاتصال المستمر وتدفق المعلومات لأنه عنصر تبني عليه اقتراحات وقرارات، وإنتاج أفكار بديلة لمواجهة أي طارئ في الإدارة، وبالتالي التطلع إلى تحسين الحالة. وعلى هذا الأساس فيقدر انعدام اللقاءات والاجتماعات وانعدام الحوار مع الآخر، والغياب لفترة طويلة، بقدر الابتعاد عن الحوار المفتوح، ويُسهّم هذا الانقطاع في إيجاد ثقافة الرسميات والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي تضيق الشفافية وتغيب الصراحة ويختفي الوضوح، حيث مازال يتواصل معظم المديرين والموظفين من خلال الخطابات الرسمية بالرغم من توافر وسائل الاتصال الحديثة. وهذا يتطلب توافر منهجين في الإدارة هما:

أ- **منهج الإدارة على المكشوف:** ويعتمد هذا المنهج على فتح سجلات المؤسسة للعاملين، وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازاتها وإخفاقاتها والمشاكل التي تعترضها، وعلى الإدارة تحديد أهداف هذا المنهج بشكل مفهوم وواضح للجميع، وتوفير إحصائيات حقيقية عن عمليات البيع والشراء، والموازنة العامة، وخطط التدريب والتطوير، والخدمات التي يتلقاها العاملون، كما تتبنى المؤسسة شعاراً مفاده "لا شيء سري عندنا". واتباع هذا المنهج يجعل كل فريق من العاملين بالمؤسسة يعرف مهامه بدقة، ويتحول إلى فريق متجانس، حيث يشعر العامل بالتمكين وحرية التصرف ويكون حريصاً على نجاح المؤسسة.

ب- **منهج الإدارة بالتجوال:** ويُقصد به تعامل المدير مع مرؤوسيه بطريقة مباشرة من خلال التجوال بينهم، والحديث معهم بعض الوقت. وبعد فترة زمنية يُسهّم هذا الأسلوب في كسر الحاجز النفسي المبني على السلطة بين القائد والمرؤوسين، ويعزز العلاقة الشخصية بينهم، فيتمكن القائد من الحصول على المعلومة مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تحريف. ويساعد هذا الأسلوب أيضاً على غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه. ويتطلب نجاح هذا المنهج توافر "عامل الثقة" بين القائد ومرؤوسيه، بحيث تبني هذه الثقة على أساس من الاحترام والتقدير ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال هذا الاحتكاك.

3) **الثقة:** تُعد مقوماً أساسياً في بناء مناخ التمكين، وغيابها قد يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويشترط مقوم الثقة أن تكون متبادلة بين الطرفين (الرئيس والمرؤوسين)، لأنها سلاح قوي ورأس مال لا يُقدر بثمن، ويعتمد بناء الثقة على توافر المتغيرات التالية:

- الكفاءة: تزداد الثقة حينما ينجز العمل باقتدار، وتزداد ثقة المدير بزيادة كفاءة مرؤوسيه في تخصصاتهم المختلفة، وتنعكس هذه الثقة في توفير حرية التصرف والاستقلالية وتمكين المرؤوسين، وبالتالي بناء المناخ المناسب للإبداع والابتكار والتميز.
- الانتماء: ويُقصد به الولاء الوجداني والإبداعي للعاملين تجاه المؤسسة، وينتج عن عدم ولاء أو انتماء العاملين لمؤسساتهم عدم تحقيق أهداف المؤسسة وتدهور حالتها وخسارة الجميع، وبالتالي فالانتماء المشترك لغايات المؤسسة وأهدافها يعزز من الثقة.
- الاتصال: يُعد وسيلة هامة لغرس الثقة بين أفراد المؤسسة الواحدة من خلال تبادل المعلومات، والتغذية المرتدة، وتبادل النصائح والمشورة، لذا لجأت الإدارة الحديثة إلى عدة وسائل لدعم الاتصال بين أفرادها منها: منهج الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال،

والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة التي تعتمد على شعار "ليس لدينا ما نخفيه". فالإتصال الفعّال يعزز الثقة بين المدير ومرؤوسيه ويرفع معنوياتهم ويؤكد على الشفافية والوضوح.

■ روح المبادرة والرصاصة القاتلة: تُسهم صفة المبادرة في تنمية الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، ويُقصد بها اجتهاد العامل أحياناً خارج الإطار المرسوم له، وهذا يُصنف في ثقافة الإدارة الكلاسيكية "أنه تدخل فيما لا يعنيه"، وفي هذا السياق يقول المدير للمبادر "لا تتعب نفسك، فأفكارك هذه ليس لها مكان عندنا". فيكون هذا الجواب بمثابة الرصاصة القاتلة لروح المبادرة، ووَأد الثقة بالنفس منذ البداية. وتكون النتيجة الحتمية لذلك تدمير معنويات العاملين، واهتزاز الثقة في المدير، وهدر الطاقات، وفك الارتباط.

(4) الحافز المادي والمعنوي: هو المقصود الرابع والأساسي في بناء مناخ مناسب للتمكين الإداري، وبمثابة المفتاح المشفر، متى وجدته فتحت قلب العامل ووجدانه. وعلى العكس من ذلك فإن التجاوز في حق العامل بالنسبة لراتبه، أو التوزيع غير العادل للحوافز المادية، ومنع الترقّيات الداخلية، أو ممارسة المحاباة كلها من الممارسات التي تضر بالمؤسسة، وينتج عنها إضراب العمال، ورفع الشكاوي إلى المحاكم، وأعمال التخريب من سرقة وحرق، وتعطيل الإنتاج. إن غياب الحافز المادي والمعنوي يحول العمالة إلى ممارسة الوظيفة على الأعصاب لأن انقطاع الدخل بالنسبة لها كابوس يطاردها، فإذا كان العمل له قيمة، فالتمكين ليس منحة مجانية، وإنما استثمار يترتب عليه المشاركة في المخاطر، والمحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية. ويتوجب على الإدارة توفير نظام الحوافز كمكمل للراتب.

وتتمثل هذه الحوافز في توفير وسائل النقل والتطبيب والأكل، ونظام الحماية ضد المخاطر المهنية، وتوفير السكن، وتقديم المساعدات المادية، والابتسام في وجه العامل والحديث معه بأدب، واللقاءات الحوارية والزيارات الودية في أماكن العمل، والتعرف على المشاكل المهنية، وشكره على إنجازاته، والزيارة أثناء المرض أو الفرح، كلها عوامل تقوي من أواصر المحبة وتزيد مكانة المدير في قلوب مرؤوسيه، كما تنمي روح التحفيز لديهم.

أبعاد التمكين الإداري:

حدد كل من الطراونة (2006م) والعتيبي (2007م) مجموعة من الأبعاد التي يرتكز عليها التمكين الإداري، مثل: تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، محاكاة أو تقليد الآخرين في سلوكهم، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي، التطوير الذاتي، اتخاذ القرارات الإدارية، حُرّية الاختيار، الكفاية الذاتية، قيمة العمل، الدافعية، والفاعلية. كذلك أوضحت دراسات عيشي (2018م)، ورزق الله (2010م)، والرقب (2020م) بعض هذه الأبعاد كما يلي:

1. الكفاءة: أي كفاءة الموظفين وقدرتهم على أداء أعمالهم.
2. التأثير: يُقصد به الدرجة التي يمكن من خلالها أن يؤثر الموظف على النتائج في العمل، فمثلاً يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم أكثر تمكيناً عندما تكون لهم مشاركة أوسع في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، وأن آرائهم تُشكل عنصراً أساسياً فيما

- يتعلق بمحصلة القرارات، وهنا يشعر هؤلاء الأعضاء بمستوى أعلى من التمكين الإداري، عندما يدركون بأن لهم تأثيراً إيجابياً على الحياة العملية.
3. الالتزام: كأن يلتزم الموظف في سلوكياته، ويستعد لبذل جهود قوية من أجل بقائه في تنظيم معين، ويقدم التضحيات من أجل منظمته، ويمتلك المثابرة والقدرة على التحمل.
4. التحفيز: هو شعور إيجابي لدى الموظف يُحرك دافعيته لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل في منظمته، فالتمكين الإداري يُعد الحافز الذي يدفع الموظفين نحو إنجاز العمل وتحمل المسؤولية، ويُمثل طرقاً مهمةً يستخدمها المديرون في دعم دافعية العاملين لتحقيق أهداف عملهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال توسيع الصلاحية لهم.
5. حرية التصرف: تسمح للموظف الذي سيتم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
6. الثقافة: كأن تعمل ثقافة المنظمة على تعزيز مفهوم التمكين الإداري لدى موظفيها.
7. القوة: يُقصد بها قوة الشخصية التي يمتلكها الموظف أثناء تمكينه، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بتعزيز هذه القوة عن طريق مشاركتهم في السُلطة.
- ومن ثم يتطلب التمكين الإداري تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة والكفاءة والقدرة على التأثير واتخاذ القرارات وحرية التصرف والالتزام والقوة وامتلاك الثقافة، وتوفير الكوادر القادرة على الإدارة وقيادة التغيير، إنه ميدان لنقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس، بحيث يساهم هذا النظام في إعداد قادة المستقبل.
- أساليب التمكين الإداري:**
- اقترحت دراسات كل من الطعاني والسويجي (2013م)، وكدندل (2010م)، والمتروك (2010م)، عشرة أساليب لتمكين الموظفين إدارياً، وهي:
1. التمكين من خلال الصلاحيات: كلما زادت صلاحيات الموظف في العمل، زاد حماسه للعمل.
 2. التمكين من خلال المسؤوليات: بشرط أن تكون مسؤوليات الموظف واضحة ومحددة.
 3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير تحفز الموظفين وتمكنهم من استغلال أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم في تحقيق أهداف العمل.
 4. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: حتى يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم، عليهم اكتساب المعرفة والمعلومات الدقيقة، وبدون ذلك فإنهم يعانون من ضعف قدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
 5. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب من أهم العناصر التي تطور الموظف، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة إليه.
 6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها وتعديلها.
 7. التمكين من خلال الاحترام: يزيد الاحترام من اهتمام الموظف بعمله، وبالتالي نجاح تمكينه.
 8. التمكين من خلال الثقة: فإعطاء الثقة للموظف يُقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
 9. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: بمعنى تقدير المدير لموظفيه، وذلك له أثر كبير على ذوات الموظفين وإنجازهم في العمل.

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: أحياناً يكون الفشل مقدمة للنجاح، وغالباً ما يسبق النجاح الفشل، ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

وعلى مستوى المؤسسات الجامعية السعودية، يمكن للقيادات النسائية استخدام واحد أو أكثر من الأساليب السابقة بهدف تمكينها إدارياً، وذلك من خلال: زيادة الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات، واتباع معايير الأداء المثالي، وتوفير المعرفة والمعلومات الدقيقة، وإتاحة برامج التدريب والتطوير، وزيادة الثقة بالنفس، وسيادة قيم التقدير والاهتمام والاحترام. مراحل التمكين الإداري: يمر التمكين الإداري بالمراحل الرئيسة التالية (البلوي، 2008م):

- المرحلة الأولى مرحلة الرفض: أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه. وللتغلب على الرفض لابد من التثقيف الوافر، وتوفير المعلومات، والبحث عن اهتماماتهم.
- المرحلة الثانية مرحلة الاختبار: ولمعالجة هذه المرحلة لابد للمنظمات من توضيح حدود القيام بالممارسات العملية والفترة المحددة للقيام بها، وبناء أدلة وأولويات، وضمان فهم المسؤوليات ودرجات الخبرة.
- المرحلة الثالثة مرحلة المشاركة: لابد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.
- المرحلة الرابعة إظهار المسؤولية: ولتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير؛ لفتح آفاق جديدة، ولجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.
- المرحلة الخامسة المرؤوسون متمكنون: وفيها يقيس المرؤوسون أداءهم لأفضل الممارسات، ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق جديدة وتكنولوجيا فعالة.

معيقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات:

أوضحت دراسات (Al Shakha, 2019)، و (Al Hazmi and Others, 2017)، والعتيبي، عالية (2017م)، و (Al Ghamdi, 2016)، و (Al Omair, 2015)، أهم المعيقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية بالجامعات، مثل:

1- البيروقراطية المترهلة: أصبحت البيروقراطية تقف حجر عثرة أمام كل قائد/ة يريد أن يحدث نوعاً من التغيير، بل وتعتبره متطفاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده. وقد أثرت سلباً على التنمية المهنية للقيادات النسائية بالجامعات السعودية، حيث يتم استبعاد النساء السعوديات من استخدام الشبكات المهنية الكبيرة، لأن معظم برامج التطوير المهني بالجامعات يهيمن عليها الرجال، لذا تواجه القائدات السعوديات صعوبات في إثبات أنفسهن لرؤسائهن من الرجال. وعلى سبيل المثال، يجب أن تحصل عميدة الحرم الجامعي على موافقة عميد الحرم الجامعي للذكور في معظم القرارات الهامة والحاسمة، وتستغرق العمليات الإدارية لصنع القرار وقتاً طويلاً، وتكلفة مالية، وتستهلك الطاقة. وللتغلب على هذه الحواجز ودعم تمكين القيادة النسائية يجب إجراء عدد كبير من التغييرات مثل تحقيق المساواة في الوصول إلى جميع القيادات، وإتاحة مزيد من الفرص لمشاركة القيادة النسائية.

- 2- النظم واللوائح: تُعد القوانين واللوائح والأنظمة من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تُقلل المرونة وتعاني من الازدواجية والجمود.
- 3- المركزية الشديدة وعدم التفويض: تمارس القيادة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة للحفاظ على المركز الاجتماعي، وعدم الانقسامات التي تقلل من اطمئنان القيادة.
- 4- تفعيل استخدام التكنولوجيا: قد تخشى القيادة الإدارية من التطور التكنولوجي، وتعتقد أنه من المستحيل تفعيل التقنيات واللحاق بها أو تطوير قدراتها على استخدام التقنية الحديثة لاعتقادهم بأنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا.
- 5- البيئة المادية: أصبحت سيطرة الماديات على الوضع القائم بمؤسسات التعليم من أكثر المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية التي تسعى إلى الاهتمام بالوضع المادي.
- 6- غياب المنافسة بين المؤسسات الجامعية: يجعلها في مأمن من المقارنة والمساءلة، مما يضعف من عملية إيجاد قيادات استراتيجية قادرة على التطوير والتحديث.
- 7- القيم والانتماءات والضغوطات الاجتماعية: تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات على القادة الإداريين قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالواسطات والمحسوبيات.
- 8- التخطيط غير السليم: عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صنّاع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي لما تكون عليه الإدارة الجامعية عند اتخاذ القرار، مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي.
- 9- ضعف كفاءة القيادة الإدارية: إن عدم كفاءة القيادة الإدارية قد يرجع للأسباب التالية: ضعف التأهيل العلمي والتعليمي للقيادة الإدارية، ضعف مستوى التدريب، ضعف مستوى الخبرة، البيروقراطية التي تحد من الاستفادة من خبرات القادة الذين ابتعثوا للخارج.

ثانياً- تمكين المرأة في المجتمع السعودي:

تمثل المرأة السعودية نصف المجتمع إن لم تكن الأغلبية، وتُعد الشريكة الرئيسة للرجل في الحياة الاجتماعية لأنها والدته وأخته وابنته وزوجته ورفيقتها في الحياة الاقتصادية من حيث قدرتها على الإنتاج والتطوير ودفع التقدم والازدهار (Al Hazmi and Others, 2017). ولقد كرم الإسلام المرأة ولم يفرق بين تربية المرأة وتربية الرجل، حيث جعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، هذا على عكس ما كانت عليه المرأة في المجتمعات التي سبقت الإسلام من نظرة دونية ومكانة اجتماعية لا تليق بها، وجاء الإسلام ليضع للمرأة أول قانون يضمن لها منزلتها وكرامتها ويحقق لها حياة كريمة تتفق ورسالتها، وأدت المرأة المسلمة أدواراً عظيمة في جوانب الحياة الإسلامية كالسياسة وشؤون الحكم والإصلاح الاجتماعي والحروب (عبد الخالق وعلي، 2007م)، ومن ثم كفل الإسلام للمرأة حقها في العمل إذا كان في المجالات التي تناسب طبيعتها وقدراتها كالتب والتمريض، وتدعو حاجة المجتمع إليها، مع مراعاة الشروط الشرعية (أبو غدة، 2014م).

وقد خطا تعليم المرأة خطوات جيدة في سبيل تمكين المرأة من تولي تخصصات جديدة لم تكن متاحة لها حتى وقت قريب، كما أصبح هناك قبولاً عاماً لمشاركة القيادات النسائية في قطاع التعليم، والمؤتمرات العامة، ولقاءات الحوار الوطني، وفي ورش العمل والدورات المهنية، مما أسهم في صقل تجاربهن، ورفع مستوى الفكر والخبرة لديهن (العيسى، 2009م).

ومنذ ذلك الحين، أصبحت المرأة السعودية حجر الأساس في إحداث تنمية المجتمع وإعداد النشء، وزاد دورها إشراقاً عندما طبقت طرق التربية الحديثة والملاحظة الدقيقة التي تراعي طبيعة المملكة في ضوء قيم الدين الإسلامي الحنيف والعادات والتقاليد التي تحكم كل خطوة من خطوات تنمية البلاد، وتظهر فيها طابع المرأة السعودية التي وضعت اللبنات الأساسية في تربية الفرد السعودي، أنها صاحبة فضل لا يُنكر، ويأتي دورها الواضح، دور الزوجة التي تحمل مع زوجها حمل رعاية البيت أو المساهمة بعملها في أحد قطاعات التنمية وخدمة المجتمع، أنها المعلمة أو الطبيبة أو الممرضة أو موظفة في عمل إداري، وبذلك فهي فخرنا أمماً وزوجةً وأختاً وبناتاً (الخويطر، 2003م).

ويُعرف تمكين المرأة على أنه العمليات التي يتم من خلالها زيادة قدرة المرأة على صنع خيارات حياتية استراتيجية في سياق كانت تلك الخيارات فيه حكراً على غيرهن. وتعتمد هذه القدرة على توافر ثلاثة أبعاد متداخلة هي: المصادر وتتضمن التفاعل مع المصادر الاجتماعية والبشرية، والمهارات وتشمل عمليات صنع القرار والسيطرة على الظروف، والإنجازات المرتبطة بتحسين المكانة. وبالتالي، أصبح تمكين المرأة بمثابة الصيحة التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري وظهور ما يُسمى "بالمنظمة الممكنة Empowered Organization" (البرماوي، 2016م).

ويُعد مدخل تمكين النساء أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن استخدامها في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة الخدمة ورضا العاملين والعملاء في المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق التطوير والتغيير المطلوب لإحداث الجودة في العمل. ويتطلب التمكين توافر عدة مقومات منها: الثقافة التنظيمية، المشاركة، الاتصال، التدريب، الحوافز، الثقة الإدارية، وضوح الدور، والدعم التنظيمي (نافع، 2011م). ومشاركة المرأة في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً، وأثبتت التجربة أن للمرأة القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات وتغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية، وهي أقدر من الرجل في فهم الأمور المتعلقة بالنساء (كشكوشة، 2013م).

وفي السنوات القليلة الماضية شهدت المملكة توسعاً في الدور القيادي للمرأة السعودية بعدما كانت تمارس أدواراً تنفيذية محدودة، يُشرف عليها القيادات العليا من الرجال، لذا تم إنشاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات ذات علاقة بالمرأة (الحامد وجمجوم، 2009م). ومنذ ذلك الحين بدأت المرأة السعودية تتولى المناصب القيادية وأثبتت كيانها وجدارتها فيها، أنها المرأة التي وصفها النبي صلى الله عليه وسلم بقوله: "النساء شقائق الرجال" (الشميلان، 2016م).

وبخصوص ولاية المرأة السعودية، فإنها استمرت تحت وصاية الذكور (محرم) لفترة طويلة، حيث يجب أن تحصل المرأة على إذن من ولي أمرها الذكر، عادة والدها أو زوجها وربما

شقيقها أو ابنها، للالتحاق بالتعليم والسفر والعمل، وللحصول على العلاج الطبي، والتصاريح وغيرها، وقد نتج عن ذلك مجموعة من التحديات أمام النساء سواء كانت اجتماعية، دينية، ثقافية أو تنظيمية حيث يجب عليهن الحصول على إذن من وصي ذكر. يُضاف إلى ذلك، بمجرد دخول المرأة مكان العمل تتعامل مع مجموعة من التعقيدات، والقوانين، والقواعد، والمواقف الاجتماعية التي تؤثر على ممارسات العمل اليومية وحُرية حركتها، ويُفسر ذلك تاريخياً بأنه مُنعت المرأة من تولي مناصب قيادية في المملكة بسبب التشدد في الاتفاقيات الثقافية والقيود التشريعية (Al Subaie & Jones, 2017)، حتى مُنحت المرأة السعودية الحُرية في قيادة السيارة، وتم النهوض بالقيادة النسائية التربوية حينما أعلنت الحكومة تعيين أول امرأة في منصب قيادي لتكون نائبة وزير التعليم لشؤون البنات، ومنذ ذلك الحين، برز الدور القيادي للمرأة السعودية في مجالات جديدة اجتماعية وتعليمية واقتصادية وثقافية وسياسية، وظهرت أسماء النساء السعوديات في قائمة أقوى مائة امرأة عربية في العالم (Al Otaibi, Cutting & Morgan, 2017)، ومن ثم بدأ تمكين المرأة السعودية، واستطاعت أن تتغلب على الحواجز التي تقف دون عملية تمكينها ومشاركتها في تقدم الدولة وتحديثها.

وأصبح تمكين المرأة السعودية بمثابة عملية محددة ذات أهداف واضحة، تعمل على مواجهة جميع التحديات التي تعيق عمل المرأة وتقدمها، وتؤكد على حق المرأة في صناعة واتخاذ القرارات، وحقها في الحصول على الموارد والفرص المتاحة، مع إظهار قدرة المرأة في إحداث تأثير اجتماعي يُسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية محلياً وعالمياً، مما يؤدي إلى رفع قدرات المرأة وزيادة ثقتها بنفسها، وهذا يشجعها على تحقيق دورها في التنمية. وتتضمن الخطوات المطلوبة لتمكين المرأة السعودية ما يلي: بناء الوعي لدى المرأة وقدرتها على التغيير والقيام بأدوارها في تنمية المجتمع، والتأهيل والتدريب وبناء القدرات، وبناء القدرة المعرفية من خلال امتلاك المعلومات والمعارف الصحيحة لتحقيق تمكين النساء في التوظيف حسب قدرتهن في جميع مجالات النشاط البشري، والبحث عن فرص عمل مناسبة بالتعاون من الجهات المختصة للراغبات بالعمل الحُر (الحري، 2017م).

واقترحت دراسة (Al Shahrani, 2016) آليات تهدف إلى وضع استراتيجيات لتمكين المرأة السعودية وتأهيلها اجتماعياً في مجالات العمل والتعليم، مثل: تعديل القواعد الشرعية لعمل المرأة من قبل علماء الشريعة، وتشكيل لجان بمؤسسات التعليم العالي والتدريب الفني تهدف إلى تمكين المرأة وانضمامها إلى سوق العمل، وتشكيل لجان لإعادة وصف وظائف المرأة في نظام الخدمة المدنية من خلال التعاون مع الأكاديميين المتخصصين والقيادات النسائية للمشاركة في إعادة صياغة البنود المتعلقة بالمرأة، ووضع لائحة للمعاقبة على الإساءة والعنف ضد المرأة، وإنشاء هيئة تمثيلية للوزارات ذات العلاقة بتأهيل المرأة وتعليمها وعملها بما يُحقق تمكينها.

وسادت أحدث التطورات الخاصة بالمرأة بموجب القانون السعودي الذي صدر عام 2019م، عندما أدخل مجلس الوزراء عدة تعديلات على القوانين المدنية لتوسعة حقوق المرأة، وعلاج قضايا السفر والتوظيف والتمويل والعمل والثقافة والأسرة. ومن أهم التعديلات القانونية الجديدة (Al Ghofaily, 2019), and (The Embassy of Saudi Arabia, 2019):

- يجوز للنساء فوق سن 21 الحصول على جواز سفر، والسفر إلى الخارج بمفردها.

- يجوز للمرأة التسجيل بصفتها "رب الأسرة"، ويتم تحديدها على هذا النحو في بطاقات هوية الأسرة والأوراق الرسمية، مما يمنحها الحق في التصرف بشكل قانوني نيابة عن أطفالها.
- يجوز للنساء تسجيل ولادات أطفالهن.
- تتمتع المرأة بسلطة متساوية لتسجيل قضايا الزواج والطلاق، كان الرجل مسؤول عن ذلك.
- حصول المرأة السعودية رسمياً على الحق في رخص القيادة.
- السماح للمرأة بحضور الحفلات الموسيقية والأحداث الرياضية والتجمعات العامة الأخرى.
- صدور قانون مكافحة التحرش لحماية المرأة من التحرش وسوء المعاملة.
- حصول النساء على حق حضانة الأطفال في تسوية الطلاق.
- يمكن للمرأة أن تشغل مناصب في الجيش والجوازات والنيابة العامة.
- استطاعت رائدات الأعمال فتح مشروع تجاري دون الحاجة إلى موافقة ولي الأمر الذكر.
- صدور قرار عدم التمييز في الأجور بين الموظفين والموظفات عن العمل المتساوي القيمة.
- اهتمام النساء السعوديات بالرياضة وتدريب مقررات التربية البدنية للفتيات بالمدارس.
- 20٪ من أعضاء مجلس الشورى من النساء، ويمكنهن الترشح في الانتخابات البلدية أيضاً.

ويؤكد المخططون على ضرورة أن يؤخذ تمكين المرأة السعودية في الاعتبار كهدف في عملية التخطيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، فالمرأة شريحة مهمة من شرائح المجتمع التي ينبغي بذل مزيداً من الجهد بهدف تنميتها. ويجمع الباحثون على الدور الذي تلعبه الجامعات في تنمية وعي المرأة لنفسها وإدراكها لدورها في المجتمع، من خلال ما تقدمه من أدوات تعليمية وثقافية تساعد على تغيير القيم والعادات والمفاهيم التقليدية، وتشكيل الوعي الثقافي والقيمي في المجتمع، وتهيئة مناخ عام متفهم للمرأة وأهمية إدماجها في المجتمع، وفي صنع القرارات، ومن ثم تنمية المرأة لذاتها تجاه نفسها وتجاه ما تقدمه من أدوار لأسرتها وللمجتمع، وذلك عن طريق تأصيل المفاهيم المرتبطة بحقوقها في التعليم والمشاركة الاجتماعية وشغل المناصب العامة، حيث منعت الأسقف الزجاجية النساء السعوديات من تولي المناصب التنفيذية العليا بالمؤسسات المجتمعية، ولكن بفضل فعالية الجهود الحكومية في رفع الوعي، وتشجيع المرأة السعودية على كسر القيود الزجاجية وتولي المناصب القيادية في الجهات الحكومية المختلفة، يحدث تمكين المرأة من خلال تدريبها على المناصب القيادية الحكومية العليا، وأن تزيل التشريعات واللوائح القيود المفروضة على الحريات، وبذلك تصبح المرأة عنصراً إيجابياً فاعلاً في كافة مجالات التنمية (Al Qahtani, 2020).

وفي أبريل عام 2016م، انطلقت رؤية المملكة 2030م لتؤكد على رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل، من 22% إلى 30%. وحالياً، ما يقرب من 58٪ من جميع خريجي الجامعات السعودية من النساء، لذا تشير الرؤية إلى منح المرأة السعودية الفرصة لتولي مناصب قيادية عليا، وبروز دورها الاجتماعي والاقتصادي والعلمي مؤخراً، ومن ثم ازدياد شغلها للمناصب القيادية من خلال تمثيلها للمملكة في العمل الدبلوماسي، وكسرها احتكار الرجل

للمناصب القيادية في القطاعين الحكومي والخاص، وتولمها المناصب العُليا في قطاع التعليم والصحة، والتحاقها بالمجال الأمني (Mulligan, 2019).

وبخصوص استقطاب الكفاءات والمواهب التي تُسهم في تنمية الاقتصاد السعودي تشير رؤية 2030م إلى أنه "سيمنح الاقتصاد السعودي الفرص للجميع، رجالاً ونساءً، كي يساهموا بأفضل ما لديهم من قدرات عبر تشجيع ثقافة الأداء، وتُعد المرأة السعودية عنصراً مهماً من عناصر قوتنا، وسنستثمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا". ومن أجل تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات أكد ولي العهد الأمير محمد بن سلمان أنه "عمل المرأة مهم جداً، وهي نصف المجتمع ولا بد أن تكون فعّالة ومنتجة في السعودية"، وبناءً عليه عززت المملكة مكانة المرأة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة عن طريق استثمار طاقاتها وتفعيل دورها على الصعيدين المحلي والعالمي (وثيقة رؤية المملكة، 2016م، 16-39).

واتخذت المملكة إجراءات عديدة لتمكين المرأة من تبوء مناصب قيادية في الدولة بالقطاعين الحكومي والخاص، كما اقتربت المملكة من بلوغ هدفها الرامي إلى تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في الأجور. وشاركت المرأة السعودية في مجالات التنمية المجتمعية المستدامة كما يلي: في القطاع العام: تولت المرأة مناصب قيادية عديدة مثل نائبة وزير، ورئيسة مجلس، ووكيلة وزارة، وفي القطاع الخاص: تولت المرأة منصب الرئيس التنفيذي لعدد من البنوك والشركات الرائدة، وفي السياسة: شاركت في الانتخابات البلدية، وحصلت على أكثر من (19) مقعداً منذ عام 2016م، وفي التعليم: تعيين أول عميدة لكلية الطب بجامعة الطائف في شطري الطلاب والطالبات، وفي الاقتصاد والتجارة: مشاركة المرأة في التجارة دون موافقة ولي أمرها. وفي برنامج التحول الوطني، الذي يكون جزءاً من رؤية 2030م: تم توفير أكثر من (450) وظيفة جديدة للمرأة (المنتدى السياسي، 2018م، 62).

وأوضحت الرؤية صورة المرأة السعودية الجديدة، فهي مواطنة سعودية مسلمة، ترى الإسلام من منظور الأطر الحضارية العالمية بحكم متغيرات التعليم والانفتاح على ثقافات العالم، وسيطرة وسائل التواصل الاجتماعي، وتدفق المعلومات عبر شبكة الإنترنت، وهذا فإن المنظور المحلي الذي عاشت في إطاره الجدات والأمهات منذ ظهور الدولة السعودية الثالثة لم يُعد كافياً. ويجب أخذ هذا التغيير الثقافي والحضاري الكبير بعين الاعتبار لتكون المرأة السعودية شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030م (الزامل، 2017م). وبخصوص تشجيع المرأة السعودية على إتقانها للعمل تُشير الرؤية إلى "اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً لكشف المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، مع تقديم دورات تدريبية بهدف رفع إنتاجية المرأة وكفاءتها وتطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، وصُنع بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص وتتكافأ فيها المتميزات" (وثيقة رؤية المملكة، 2016م، 37).

وقد تضمنت إحدى استراتيجيات برنامج التحول الوطني 2020م الهدف التالي: "زيادة حصة المرأة في المناصب الإدارية بالتدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية، وتمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي"، كما نصّت إحدى مبادرات البُعد السادس من برنامج التحول الوطني على التدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية، ورفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية، بمستويات الإدارة العُليا والوسطى (Al Subaie & Jones, 2017).

وفي الآونة الأخيرة وبفضل إصدار العديد من المراسيم الملكية التي ساعدت على تمكين المرأة تشريعياً واقتصادياً واجتماعياً، برز دور المرأة ومشاركتها في التنمية المستدامة وأكدت دراسة عُمبر وأخريات (Omair and Others, 2019) أن السعودية من الدول التي اهتمت بسد

الفجوة بين الجنسين، وأصبح لا توجد فجوة في الأجور بالقطاع العام بين الرجال والنساء (المساواة في الأجور)، وسد الفجوة بينهما في عدد الترقيات، وفي المناصب الإدارية بالقطاع الخاص، وفي التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والعالي، وفي المجالس البلدية ورتبة وزير، مما جعل النساء تشعرن بالأمان الوظيفي.

واقترحت دراسة (الحري، 2017م) إنشاء مجلس لتمكين المرأة السعودية تحت مسمى "مجلس المرأة السعودية"، يرتبط بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتكون له شخصيته الاعتبارية، ويكون المرجع لدى جميع الجهات الرسمية المتعلقة بشؤون المرأة. ويُرجع إليه في قضايا المرأة، ويتم تعيين رئيسة المجلس والأمانة والعضوات بحيث لا يقل عددهن عن عشرين عضوة من الشخصيات النسائية المتميزة. وذوات الخبرة في شؤون المرأة والأنشطة المتعلقة بها، وتكون مدة عضويتهم ثلاث سنوات قابلة للتجديد. ومن أهم المهام التي يقوم بها المجلس لتحقيق دوره في تمكين المرأة السعودية وتعزيز مكانتها في المجتمع:

- تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030م المتعلقة بالمرأة.
- بناء إطار وطني للنهوض بالمرأة وتعزيز أدوارها الريادية وحل المشكلات التي تواجهها.
- اقتراح السياسة العامة في مجال تنمية فرص تمكين المرأة وتوسيعها بمؤسسات المجتمع.
- التوعية المجتمعية لإبراز دور المرأة في المجتمع ومعرفتها بحقوقها وواجباتها.
- المشاركة في اللجان والهيئات الرسمية التي تهتم بقضايا المرأة، وتمثيلها في المحافل الدولية.
- تلقي الطلبات الخاصة بقضايا المرأة ودراستها وتحليلها واقتراح سُبل معالجتها.
- إعداد معايير للاستقطاب والترشيح والتعيين لجميع الوظائف في مختلف القطاعات النسائية.
- تفعيل دور المرأة في المواقع القيادية مع توفير جودة الحياة لها ودعمها للمشاركة في العمل.
- توعية المرأة بحقوقها القانونية وواجباتها عن طريق الإعلام.
- تعزيز دور المرأة في التغيير، وزيادة عدد الدورات والندوات وورش العمل لتوعية المرأة.

وبالرغم من ذلك كله، أظهرت دراسات (Al Ghofaily, 2019)، والزامل (2017م)، والشميلان (2016م)، الطراونة وأبو درويش (2013م)، و(Al Ahmadi, 2011)، بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً دون تمكين المرأة السعودية، وتمثل عائقاً في طريق تقدمها وطموحها، وهي:

1. المعوقات التنظيمية: وترتبط بما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والقوانين والتعليمات والتوجيهات، أو بصورة غير رسمية كالنصائح والإرشادات والضغط، ومن أهم هذه المعوقات: نظرة القيادة الإدارية لعمل المرأة، ضعف القناعة بقرارات المرأة، كثرة متطلبات العمل، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، وقلة الاهتمام بتنمية مهارات المرأة القيادية والإدارية، وقلة توفير دورات تدريبية في مجال القيادة والإدارة تفيد المرأة، ضعف ثقة بعض الإدارات العليا في القيادة النسائية بناءً على الاعتقاد السائد عن ضعف قدرات ومهارات المرأة كقائد إداري بشكل عام، وقلة فرص الترقى الوظيفي للنساء.
2. المعوقات الشخصية (الذاتية): وتتعلق بالقيادات الإدارية النسائية أنفسهن، مثل: قلة الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، وقلة رغبة بعض النساء للعمل في الوظائف العليا، وعدم القدرة على تحمل تبعات بعض المهن، واعتماد المرأة على دعم الزوج والأسرة لعملها لما لهما من تأثير مادي ومعنوي مباشر أو غير مباشر، وفي تشجيعها إلى الأمام أو إحباطها.

3. **المعوقات الاجتماعية:** وتتمثل في انتشار التقاليد الاجتماعية التي تربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط، والتشكك بقدره المرأة في شغل مناصب قيادية عُليا مهما امتلكت من قدرات وإمكانات، وسيادة السلطة الذكورية المهيمنة، وفقد الثقة في المرأة كصانعة قرار، وترسيخ تبعية المرأة للرجل في تحديد نوع العمل ومكانه.
4. **المعوقات المجتمعية:** وتتمثل في قلة إدراك المواطنين السعوديين بالدور المجتمعي المهم الذي تقوم به المرأة في خطط التنمية المجتمعية، وحظر عمل النساء في بعض المهن والأعمال والمجالات وقصرها على الرجال، مع انشغال المرأة بالزواج المبكر والإنجاب ورعاية الأسرة بدلاً من مواصلة التعليم أو ممارسة الوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات غيابها عن العمل، وعدم قدرتها على متابعة الدورات التدريبية والتأهيل، ومن ثم اقتناع أصحاب العمل بأن تشغيل النساء يكلفهم الكثير بسبب الزواج والحمل والأمومة. إضافة إلى ضعف الوعي المجتمعي بانخراط المرأة في الأعمال التي يزاولها الرجال حيث ترفض بعض الأسر السماح للمرأة بالعمل الذي فيه اختلاط بين الجنسين.

ثالثاً- التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية:

إن قضية تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها الفعالة في مجالات الحياة المختلفة ما زالت منقوصة بشكل ملحوظ في عديد من الدول العربية، ولم تحظ باهتمام كبير في أجندة الحكومات بشكل عام، وقد يرجع ذلك إلى الواقع الاجتماعي والثقافي السائد وشيوع النظرة الضيقة للمرأة، بيد أن قضايا تمكين المرأة متباينة من دولة عربية لأخرى. ويؤدي التمكين دوراً مهماً في إحداث التغيير في سياسات التنمية وبرامجها في الدول (الكربي والشيد، 2017م).

واهتمت خطط التنمية بإبراز دور المرأة في المجتمع السعودي، وأكدت تلك الخطط على ضرورة إيجاد مجالات أوسع لعمل المرأة واستثمار الطاقات النسائية، وإنشاء أقسام نسائية بالدوائر الحكومية، ومن ثم شاركت المرأة السعودية في سوق العمل الحكومي، واحتلت وظائف إدارية في قطاعات الدولة المختلفة، والوظائف الصحية وعضوات هيئة التدريس، والبنوك النسائية (Tameem, 2019). وتُعد المملكة من أولى الدول العربية التي اهتمت بالمرأة وتمكينها وتفعيل دورها باعتبارها تمثل نصف سكان المجتمع، وأنها قادرة على إحداث التغيير في جميع نواحي التنمية الوطنية، واهتمت المملكة بتوفير حياة كريمة للمرأة لجعلها متمكنة، ريادية، مبادرة، وتشارك في مجالات التنمية المستدامة، بما يُحقق جودة الحياة لها (Al Sharif, 2019).

وتُشكل القيادات النسائية بالجامعات السعودية الطاقات البشرية التي تتولى مسؤوليات متعددة داخل نظام اجتماعي تتفاعل فيه مع بعضهن البعض بغية تحقيق الأهداف، وقد فرضت هذه المسؤوليات على القيادات النسائية ضرورة تغيير ممارساتهن من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنهن من كسر الحواجز بينهن وبين المؤسسات وتحقيق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل (العليين والزهراني، 2016م). وأصبحت المرأة تعتلي مناصب قيادية أكاديمية بالجامعات، حيث تمتلك النساء القدرة على الاستماع الجيد، ومهارات الاتصال اللفظي والكتابي والتعاون مع الآخرين، وحل المشكلات، والمثابرة، وكذلك الكفاءة المهنية والنزاهة الشخصية. ولكن من أهم التحديات التي تواجهها هي الحاجة إلى التدريب لتعزيز الثقة والكفاءة لديها (حجازي، 2013م).

وتقدم الجامعات السعودية خدماتها التعليمية للطالبات بشكل منفصل عن الطلاب، نتيجة للفصل بين الجنسين في التعليم تمشياً مع تعاليم الشريعة الإسلامية، مما أوجب وجود

قيادات أكاديمية نسائية تتولى إدارة شطر الطالبات، وتهتم بتصريف شؤونها الأكاديمية والإدارية (أبو خضير، 2012م)، وقد أخذت الجامعات السعودية على عاتقها توفير أعلى مستويات التعليم العالي للبنات مما يحتم على أقسام الطالبات السعي للبقاء في المقدمة، وتحقيقاً لتلك الأهداف والمحافظة على الاستمرارية في زيادة تعليم البنات تلتزم أقسام الطالبات بتقديم تعليم ذي مستوى عال يتوافق مع رؤية الجامعة من خلال رفع مستوى مهنية منسوباتها من القيادات النسائية، ومراجعة تلك الأقسام من خلال التقييم الإداري الذاتي الدوري المنتظم (العبد العزيز، 2001م).

وكان إنشاء جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في عام 2008م أكبر دليل على اهتمام الدولة بالتعليم العالي للمرأة السعودية، لتكون أول جامعة حكومية خاصة بتعليم البنات، بل ومن أكبر الجامعات النسائية في العالم التي تسعى إلى تسخير كافة الجهود والإمكانات لدعم جودة التعليم العالي للمرأة السعودية، ومواكبة التطورات العالمية في مجال العلوم والتقنية للنهوض بتعليم المرأة من أجل مشاركتها الفعالة في خطط التنمية بالمملكة (الشمري وأخريات، 2019م).

وبخصوص الترفي الوظيفي على مستوى الجامعات، فقد سجلت المرأة السعودية خطوة جديدة في مسارها نحو التقدم الوظيفي بالقطاع الأكاديمي، بعد صدور قرار وزير التعليم بتعيين الدكتورة دلال نمقاني عميدة لكلية الطب بجامعة الطائف لتصبح رسمياً أول عميدة لكلية تضم أعضاء هيئة تدريس وطلبة من الجنسين في الجامعات الحكومية، بعد أن كان التعيين في منصب العمادة مقتصرًا على الرجال. وقد استند قرار تعيين العميدة الجديدة إلى معياري الجدارة والكفاءة العلمية والعملية، وتغليبهما على فارق الجنس، وبذلك ينسجم القرار مع توجهات رؤية 2030م في دعم مشاركة المرأة وتعزيز دورها في العمل وتمكينها وظيفياً. وساهم هذا القرار في فتح الباب أمام عضوات هيئة التدريس بمختلف الجامعات الحكومية بالمملكة للتقدم لشغل مناصب أكاديمية أعلى مستقبلاً، وكسر الجمود الوظيفي المحدود داخل أسوار الأقسام النسائية في الكليات وشطر الطالبات بالجامعات الحكومية. وأصبح هذا القرار الرسمي ممهداً إلى التخفيف من الترهل الإداري، وتعزيز مبدأ "الإدارة الرشيقة"، وتوحيد جهات العمل للحد من الازدواجية، ومنح صلاحيات أكبر للقيادة النسائية، واستحداث وحدة الاتصال والدعم في شطر الطالبات من أجل التواصل المباشر مع منسوبات الجامعة وطالباتها (العتيبي، 2017م).

وفي هذه الآونة تسعى معظم الجامعات السعودية إلى تحقيق العديد من البرامج والمشاريع المهمة أبرزها برنامج "التحول البرامجي" الذي يهدف إلى تطوير جميع برامجها الأكاديمية، وتطوير الخطط الدراسية كافة، للتأكد من مدى تحقق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي والمواءمة مع سوق العمل، وتحسين جودة تلك البرامج وكفاءتها، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس من الجنسين على المساهمة في البحث العلمي وحل مشكلات المجتمع، ومن ثم أصبحت القيادة المقصودة هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط، وإنما القيادة النسائية، خاصة وأن الفرص المتاحة للمرأة لممارسة دورها القيادي أخذت تتطور وتزداد، وبات النهوض بالمجتمعات يعتمد على الجهود والتعاون المشترك بين مختلف الفئات، ذكوراً وإناثاً

(الفاضلي، 2015م)، وبذلك أصبحت مشاركة المرأة السعودية ضرورة لا بد منها خاصة في المؤسسات التعليمية التي سادت فيها قيادة المرأة على قدر المساواة مع قيادة الرجل. وفي مارس 2018م، نظّمت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (كاوست)^(*) برنامجاً تدريبياً للقيادات التنفيذية تحت شعار "قيادات"، بالتعاون مع كلية إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا، ويضم البرنامج ورش عمل وصفوف تدريبية يلتحق بها بعض الأكاديميات السعوديات من القيادات النسائية كالعديدات، ووكيلات الكليات والعمادات، ورئيسات الأقسام، وأستاذات مساعدات بالجامعات المحلية. وهدف البرنامج إلى تطوير قدرات القيادات السعودية، وتحسين بيئة العمل في المؤسسات الأكاديمية الوطنية، وبناء شبكات مهنية استراتيجية عالية المستوى، وتطوير الذات. وتكمن أهمية البرنامج التدريبي في منح المتدربات من القيادات الجامعية الواعدة الأدوات التي تمكنهن من التغيير وصناعة النجاح، وإعادة رسم خارطة البيئة الأكاديمية المحلية بما يوائم متطلبات هذه المرحلة وتحدياتها. وتقدم الجامعة برامج إثنائية وفعاليات أكاديمية متنوعة طوال العام لتدريب القيادات النسائية في مجال العلوم والتكنولوجيا والإدارة الحديثة، كما تعقد اللقاءات الدورية المتخصصة بينهن لمشاركة قصص نجاحهن.

وفي 17 إبريل 2019م، نظّم مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة بالرياض لقاء القيادات النسائية الأول بعنوان "المرأة وصنع المستقبل القيادي"، وحضره كثير من القيادات الإدارية النسائية العاملات بالأجهزة الحكومية والجامعات، وتضمنت رسالة المعهد تحقيق التنمية الإدارية وعقد برامج ومشاريع لإعداد القيادات الإدارية النسائية وتطويرها، مما يُعد عاملاً حاسماً في دعم المرأة وتمكينها، وهذا اللقاء الأول قد سلط الضوء على أهم التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية وكيفية التعامل معها، وأوضح مسؤولية الحياة المهنية، وتصور المستقبل القيادي وحدد القوى الداخلية المؤثرة فيه (معهد الإدارة العامة، مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية، 1440هـ).

وعلى ضوء ما سبق، تؤدي القيادات النسائية بالجامعات السعودية دوراً كبيراً في توفير المناخ المناسب لأعضاء الأسرة الجامعية من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين، وهذا يساعد في إتاحة فرص التطوير المستمر وتنمية القدرات في كافة المجالات الإدارية والتدريسية والعلمية، والمشاركة في القضايا المتعلقة بالجامعة، وجعل الاتصالات مفتوحة ومستمرة بين الجميع لمتابعة اهتماماتهم ومشاكلهم واحتياجاتهم، وبالتالي تعاون كل أفراد الجامعة على تحقيق أهدافها ورسالتها، هذا التعاون الذي تدعمه متطلبات الثقة والشفافية والمساءلة. ومن أساليب القيادة التمكينية: قيادة التغيير، القيادة برؤية مشتركة، القيادة الجماعية والإبداعية.

وبالرغم من التميز القيادي للمرأة السعودية بالجامعات، فإن الاعتراف الفعلي بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال متعلقاً بالنظرة الأثلية المهيمنة التي تفرض تفضيل القيادة الذكورية، حيث يبدأ التنظيم الهرمي للسلم الإداري بالجامعة من مدير الجامعة تليه وكالة، وعميداً تليه كذلك وكالة، ورئيساً لقسم أكاديمي تليه مشرفة قسم وهكذا، ويبقى رأي المرأة مقيداً بتمير الرئيس الأعلى وموافقته، بيد أن اللائحة المنظمة لشؤون الجامعات السعودية لم تنص

* جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا "كاوست": King Abdullah University of Science and Technology (KAUST)، هي جامعة سعودية حديثة النشأة، تأسست عام 2009م، ومخصصة لأبحاث الدراسات العليا بمعايير عالمية، وتقع في مدينة ثول على شاطئ البحر الأحمر شمال مدينة جدة، غرب السعودية.

على الفصل الإداري بين شطري الطالبات والطلاب، ولم تنص أيضاً على أولوية قيادة الرجل مقابل المرأة، وبرغم تأكيد الدمج الإداري لا يزال تقديم الرجال في القيادة ليكون هناك رئيساً للقسم الأكاديمي بشطريه الذكور والإناث، وهذا يعني أن القرارات تصدر في النهاية من رئيس القسم. وهكذا يكون غالبية العمداء والوكلاء من قسم الرجال، ويقتصر حضور مجالس الكليات على رؤساء الأقسام دون مشرفات الأقسام، وعليه أصبح الواقع القيادي للنساء في المجال الأكاديمي مخالفاً للتوجه العام نحو تمكين المرأة (غنيم، 2020م).

ومن ثم تواجه القيادات النسائية بالجامعات السعودية بعض الصعوبات، منها (Al Ghamdi, 2016) و (Al Subaihi, 2016): عدم القناعة بجدارتهن في العمل الإداري، وقلة المجالات التي تعملن فيها بالجامعة، والقناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل واتخاذ القرار، وقلة معرفتهن باللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل، وقلة تفويضهن في المناصب القيادية بالصلاحيات الكافية، ونقص برامج التدريب التأهيلية والإدارية، وصعوبة التنسيق مع الرؤساء والاتصال بهم، وشعور كثير منهن بعدم الاتياع عند محادثة رجل ليس من أفراد الأسرة، وهذه التقاليد والمعتقدات الثقافية تسبب إحجام النساء عن شغل المناصب، فتتجنبن الاتصال بالقيادة الذكور، وتعتمدن على الاتصالات الورقية أو الإلكترونية، وهي ممارسات تضع جميع القادة في وضع بيروقراطي بحت. وهذا يمثل إشكالية خاصة في ضوء ضعف الاتصال الإلكتروني في العديد من الجامعات السعودية الناشئة. علاوة على ذلك، يُقلل التواصل عن بُعد من قدرة القيادات النسائية على التعبير عن مخاوفهن أو قضاياهن، فلا أحد يعرف أفضل منهن في تعليم الإناث، ومن ثم تصبحن عالقات في حالة من التردد وتخشين اتخاذ أي قرارات دون استحسان، وغالباً ما تتجنب النساء الأكثر خبرة المناصب القيادية، تاركة الوظيفة القيادية لنساء أقل خبرة، فتظهر الحاجة إلى العدالة والتمكين لجميع النساء بالتعليم العالي.

ولتخطي المعوقات السابقة اقترحت دراسة الزامل (2017م) بعض الآليات لدعم دور الجامعة في تنمية وعي المرأة السعودية تجاه نفسها وتجاه مجتمعها كما يلي: ضرورة تغيير الموروثات العقيمة التي ترغب في عزل المرأة عن المجتمع من خلال المؤسسات التعليمية والندوات والمؤتمرات المعنية، والاهتمام بالدورات التدريبية للنساء التي ترفع من مهارتهن وقدراتهن في العمل الاجتماعي والاقتصادي، وإلقاء الضوء على النماذج الناجحة من سيدات الأعمال، وذلك من خلال مؤتمرات التشغيل التي تقيمها الجامعة، تنمية وعي المرأة وقدراتها السياسية من خلال الندوات والملتقيات والإعلام للنساء كداعمات للقيادات النسائية السياسية، تنقيح التراث الديني والثقافي في المناهج الدراسية بما يُمكن المرأة في ضوء صحيح الدين والتطور العصري غير المنعزل عن الواقع العالمي للمرأة، وتضمين المناهج الدراسية في المراحل المتعددة صور إيجابية عن المرأة ودورها في تنمية المجتمع ومشاركتها في مجالات الحياة المختلفة وتصحيح صورتها السلبية، واستحداث برامج لإعداد القيادات النسائية بجميع مؤسسات التعليم العالي، وتنمية مهارتهن القيادية والإدارية عن طريق التدريب المستمر، وإقامة برامج وندوات متخصصة لمعالجة المعوقات التي تعترض تمكين المرأة، وتصحيح بعض المفاهيم السلبية، واستحداث برامج تدريبية للقيادات النسائية تعمل على رفع مستوى الوعي لديهن بحقوقهن وما يجب أن تقمن به، وكيفية مواجهة عادات المجتمع السلبية تجاههن.

كذلك حددت دراسات الفاضلي (2015م)، و (Al Ghamdi, 2016)، والمطيري والجارودي (2016م)، والدغير (2018م) ستة أبعاد لدعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية، هي:

- (1) صُنِعَ القرار واتخاذُه: ويتعلق هذا البُعد بمشاركة القيادات النسائية في القرارات الجامعية الهامة التي تؤثر في عملهن بشكل مباشر، وبمشاركتهم في مسؤولية صُنْع القرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار الهيئة المعاونة من عضوات هيئة التدريس، ووضع الجداول الدراسية، وتخطيط المناهج والبرامج الدراسية، ووسائل التدريب والدورات التخصصية. ويؤكد هذا البُعد على أن القيادات النسائية تمتلك أفكار جيدة، وتصبحن موضع ثقة لصُنْع القرارات الجامعية بهدف تقديم الدعم الكامل لطالبات الجامعات اللاتي تتحملن مسؤولية تعليمهن، فقد لا يمتلك الرجال المعرفة الكاملة بقضايا الطالبات.
- (2) النمو المهني: يشير هذا البُعد إلى أن إدارة الجامعة تزود القيادات النسائية بفرص النمو المهني، والتعلم المستمر، وتنمية مهاراتهم طوال فترة عملهن، فتتمكن القائدات من امتلاك مزيد من المعرفة بالتدريس، وتزيد ذخيرتهن من استراتيجيات التعليم اللازمة لتمكينهن.
- (3) الفاعلية: يتضمن هذا البُعد إدراك القيادات النسائية لقدراتهن على مساعدة الطالبات في التعلم، وقدراتهن على إحداث التغييرات الإيجابية في التعليم الجامعي، والتنمية المهنية لأدائهن. وقد يتطور الإحساس بالفاعلية عندما تدرك المرأة أهمية ذاتها، وأنها شخص كفؤ، وأنها تتقن المهارات الضرورية التي تؤثر في المخرجات المرجوة.
- (4) المكانة: يؤكد هذا البُعد على إدراك القيادات النسائية باحترامهن من قبل الزملاء، وظهر هذا البُعد نتيجة عجز المنظمات البيروقراطية، ولا يُقصد بهذا البُعد تقوية المرأة السعودية على الرجل أو منحها الحق في قيادة الرجل، بل يتعلق الأمر بمنح المرأة السعودية الحق في قيادة أقسام نسائية بالجامعات السعودية وشغل المناصب العليا، مثل عميدة أو رئيسة قسم.
- (5) الاستقلالية: إدراك القيادات النسائية بأن لديهن السيطرة على بعض جوانب عملهن، كالسيطرة على الجداول الدراسية، والمناهج، والكتب، والتخطيط للتدريس، وبالتالي تقوم المرأة بمسؤولية قيادية كاملة، ويمكنها الاستقلال عن قسم الرجال.
- (6) التأثير: إدراك القيادات النسائية بأن لديهن تأثيراً في الجامعة، ويعزز شعورهن باحترام ذواتهن، والأعمال التي تقمن بها ذات قيمة، وأنهن يمتلكن القدرة والتميز بإنجازتهن.

عموماً، يمكن إبراز دور الجامعات السعودية في تنمية الكفاءات القيادية النسائية من خلال المسؤولين عن القيادات العليا بالجامعات عن طريق وضع خطة ترسم ملامح تطوير واختيار واستقطاب وتدريب الكفاءات القيادية النسائية، وتحتوي الخطة على البرامج التالية: برنامج الكشف عن القيادات المحتملة ومراحلها، وبرنامج بناء وتأهيل القيادات، وبرنامج نشر ثقافة الإحلال والتجديد (التدوير)، وبرنامج الجذب والاستقطاب وتطوير القيادات النسائية، خاصة الناشئة منها (الحساني، 2018م، 29).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية يمنحهن الثقة في قدراتهن على اتخاذ القرارات السليمة في ظل تزويدهن بالصلاحيات الواسعة، واحترام قدراتهن على تحمل المسؤولية في جو تسوده الشفافية، وتزويدهن بالمعارف والمهارات اللازمة، وتأهيلهن في الجوانب التي تلزم إتقان العمل، ومن ثم يفسح التمكين الإداري المجال لكثير من المزايا التي يمكن أن تشعر بها القيادات النسائية في الجامعات السعودية، منها: شعورهن بأهميتهن وأهمية الأدوار القيادية التي تقمن بها داخل

الجامعة، الرضا الوظيفي لمنظومة العمل الجامعي، وسيادة روح الفريق والعمل الجماعي (مبدأ المشاركة)، وارتفاع درجة الولاء والانتماء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لديهم، السرعة والدقة والحسم في اتخاذ القرار الإداري بالجامعة، ودفع هذه القيادة النسائية نحو مواصلة التعليم والتدريب وتطوير الذات.

رابعاً- واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بكليات جامعة جازان:

اهتمت المملكة بتوفير التعليم الجامعي لأبنائها من خلال بناء جامعات في مختلف المدن، وتوفير الأساتذة ذوي المكانة والدرجات العلمية، لضمان تكوين جيد للطلبة. وتعد جامعة جازان من الجامعات حديثة النشأة، تم تأسيسها بمقتضى الأمر الملكي الصادر في 12/5/1426هـ، وكانت كليات الطب والهندسة والحاسب الآلي ونظم المعلومات والمجتمع هي نواة الجامعة، ثم ضمت كلية المعلمين التي أنشئت عام 1401هـ، وكليات التربية للبنات التي تأسست عام 1412هـ (الكامل وأخرون، 2012م)، ثم أُضيفت إليها كليات أخرى تتابع إنشائها وتركز معظمها في مدينة جازان. وتمنح الجامعة درجات البكالوريوس والدبلوم، بالإضافة إلى الدراسات العليا (عريشي وأخرون، 2013م).

وتمثل جامعة جازان إحدى مؤسسات التعليم التي تُشرف عليها وزارة التعليم بالمملكة، تقع في الجنوب الغربي في حدود المملكة مع اليمن، وتأسست عام 2006م، وتتكون معظم كلياتها من شطرين أحدهما للطلاب والآخر للطلبات، وتشمل (10) عمادات ومراكز مساندة، و(4) معاهد ومراكز بحثية، وينصب اهتمامها على تحقيق ثلاث وظائف رئيسية هي: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (الحازمي، 2013م). وتضم جامعة جازان (23) كلية، تنقسم إلى أربعة أنواع هي (جامعة جازان، كليات الجامعة، 2020م):

- (أ) الكليات الصحية: وعددها ست كليات، مثل (الطب، طب الأسنان، التمريض، العلوم الطبية التطبيقية، الصيدلة، وكلية الصحة العامة وطب المناطق الحارة).
- (ب) الكليات التطبيقية: وعددها ست كليات، هي (الهندسة، التصميم والعمارة، علوم الحاسب وتقنية المعلومات، إدارة الأعمال، العلوم، وكلية التطبيقات الصناعية بمحافظة بيش).
- (ج) الكليات الجامعية: وعددها سبع كليات جامعية بمحافظة (فرسان، الداير، العارضة، الدرب، صامطه، أبو عريش، وصيبا).
- (د) الكليات التربوية: وعددها أربع كليات، هي (التربية، الآداب والعلوم الإنسانية، الشريعة والقانون، وكلية المجتمع).

وتضم الكليات السابقة عدة أقسام علمية، ويتاح بها (127) تخصصاً، وتضم حوالي (21) عميدة، و(23) وكيلة، (97) رئيسة قسم (منسقة أكاديمية أو مشرفة)، كقيادة إدارية نسائية مسؤولة عن الإشراف ومتابعة المهام العلمية والإدارية بشطر الطالبات (دليل التخصصات بجامعة جازان، وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، 1441هـ). ومن ثم تعدد المهام والأدوار التي تمارسها القيادات النسائية بجامعة جازان، وتحتاج إلى منحها الثقة والصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتوفير المتطلبات اللازمة لتمكينهن أكاديمياً وإدارياً، وتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزات منهن. وقد تضمن التوجه الاستراتيجي الأول لجامعة جازان بناء نظام إداري بمعايير

عالمية من خلال الحد من المركزية في صنع القرار، وتطوير التوصيف الوظيفي الرسمي، وبناء ثقافة مشتركة للجامعة تركز على الشفافية والتواصل، وبناء بنية تحتية مبتكرة لتكنولوجيا المعلومات. وبالرغم من حداثة جامعة جازان إلا أنها استطاعت أن تأخذ مكانتها بين الجامعات العريقة على مستوى المملكة (جامعة جازان، نظام إدارة جودة الخدمات المجتمعية بالجامعة، 2020م).

وتتنوع قيم جامعة جازان لتشمل (عمادة التطوير الأكاديمي، رؤية ورسالة وأهداف جامعة جازان، 2020م): المواطنة؛ الاعتزاز بالهوية الوطنية واستشعار المسؤولية الاجتماعية، الانتماء؛ شعور الالتزام والمبادرة نحو أهداف الجامعة وغاياتها، المسؤولية؛ الالتزام بالمعايير الأخلاقية وقيم العمل، التميز؛ التطبيق للممارسات المعيارية وتقديم الخدمات النوعية، بناء القدرات؛ الاستثمار في رأس المال البشري، العمل الجماعي؛ تكريس مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

ونظراً لتعدد العمادات والكليات والأقسام العلمية التابعة لجامعة جازان، وتعدد الأعمال والمسؤوليات الإدارية بها، حرصت الجامعة على تعيين قيادات إدارية في شطري الطلاب والطالبات، وبموجب صدور قرار وزير التعليم بتاريخ 7/3/2018م تم تكليف الدكتورة/ عائشة زكري وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات، وتعتبر وكالة الجامعة لشؤون الطالبات وكالة حديثة النشأة، وتتمثل رؤية الوكالة في توفير بيئة أكاديمية وبحثية رائدة في بناء قيادات نسائية مؤثرة علمياً ومجتمعياً، وتكمن رسالة الوكالة في إعداد خريجات مبتكرات ورائدات في مجالهن، يشاركن في خدمة وتطوير المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي. ومن أهداف الوكالة (جامعة جازان، وكالة الجامعة لشؤون الطالبات، 2018م):

1. المساهمة في عمليات التطوير والتحسين المستمر للبرامج الأكاديمية بشطر الطالبات.
2. رفع كفاءة الأداء بالكليات والجهات التابعة للوكالة، وبناء جسور التواصل مع جميع قطاعات الجامعة بهدف توفير بيئة أكاديمية متميزة ومحفزة للطالبات.
3. تهيئة البيئة المناسبة لتطوير الإمكانيات والقدرات البشرية بالأقسام الإدارية النسائية.
4. المساهمة في تطوير الخدمات البحثية بكليات شطر الطالبات.
5. اقتراح الخطط المناسبة لرفع الكفاءة الأكاديمية لعضوات هيئة التدريس بكليات شطر الطالبات، وتشجيع المتميزات منهن.
6. استقطاب الكفاءات الأكاديمية للعنصر النسائي للعمل بمختلف كليات وإدارات الجامعة.

وقد نظمت وكالة الجامعة لشؤون الطالبات ملتقى القيادات النسائية بجامعة جازان تحت عنوان "القيادة الإدارية النسائية: الدور والتنمية المستدامة"، والمنعقد خلال الفترة من 13-14 نوفمبر 2018م، وقد هدف الملتقى إلى نشر ثقافة القيادة، والتعرف على الأنماط القيادية الحديثة والأساليب التي تدعم تمكين المرأة لتكون عنصراً فاعلاً وشريكاً مهماً في تحقيق برامج الرؤية الوطنية 2030م، ودعم مسيرة التنمية الشاملة بالمملكة، واهتم الملتقى بإبراز دور القيادات النسائية في إدارة الكليات والعمادات والإدارات المختلفة بالجامعات السعودية، إضافة إلى عرض نماذج من التجارب القيادية الناجحة. وتضمنت رؤية الملتقى إيجاد بيئة داعمة لتفعيل الدور القيادي المتميز للمرأة الذي نصبت عليه رؤية 2030م. وركزت رسالة الملتقى على تشجيع القيادات وتبادل الخبرات الرائدة، وعرض الأبحاث المتميزة في مجال القيادة

النسائية كوسيلة لتحفيز القدرات الذاتية للمرأة باعتبارها إحدى ركائز التنمية والتطور لمستقبل الوطن.

كذلك أوضح الملتنقى أهمية دور المرأة في بناء مجتمع فاعل ومتميز، واهتم بتبسيط الضوء على واقع القيادة الإدارية النسائية بالمملكة، وإيجاد بيئة علمية وعملية وإدارية متميزة، إلى جانب دراسة التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية كالجوانب التشريعية واللوائح التنظيمية التي تؤثر على تمكين المرأة من شغل المناصب القيادية واقتراح أدوات لتجاوزها. وأكد الملتنقى على دور المرأة السعودية المهم الذي يتكامل مع دور الرجل لبناء مجتمع فعّال، ودورها في اتخاذ القرار، والاستفادة من تجارب القيادات الناجحة على المستوى الوطني والإقليمي، بما يخدم استدامة التنمية المجتمعية في مختلف المجالات، وذلك بالنظر إلى مدى العقلية الواعية التي تميز المرأة، ومدى تمتعها بطاقات وقدرات عالية المستوى، وبالنظر إلى المهارات الفائقة التي تميزها، وهو ما يجعلها شريك أساسي للرجل في دعم فروع التنمية الحديثة التي تهض من خلالها المملكة وتقدمها جيل بعد جيل. ومن أهم توصيات الملتنقى ما يلي (جامعة جازان، ملتنقى القيادات النسائية، 2018م):

- 1) تأسيس مركز علمي متخصص لتأهيل القيادات الإدارية النسائية وتدريبهن في سن مبكرة.
- 2) المشاركة بفاعلية في دعم خطط تحقيق رؤية 2030م، ودعم المجالات التي تعزز تمكين المرأة السعودية لتكون عنصراً فاعلاً في تحقيق برامج هذه الرؤية الوطنية الطموحة.
- 3) دعم الجهود النسوية في مجال القيادة التي سيكون لها أثر إيجابي لدى المرأة والمجتمع.
- 4) إعداد مقرر دراسي لطلاب المرحلة الابتدائية يهتم ببناء الشخصية القيادية.
- 5) تفعيل الزيارات المتبادلة بين خبراء وخبيرات القيادة الإدارية للاستفادة من التجارب الناجحة.
- 6) زيادة تفعيل أدوار المرأة وتمكينها ومشاركتها في المناصب القيادية العليا.
- 7) تبني معايير ومقاييس عالمية لاستقطاب الكفاءات النسائية القيادية والإدارية المتميزة.
- 8) عقد مؤتمرات ولقاءات وطنية للقيادات الإدارية النسائية على مستوى جميع وزارات المملكة.

ومن الأهمية بمكان أن جامعة جازان لم تختلف كثيراً عن نظائرها من الجامعات السعودية من حيث تولي أعضاء وعضوات التدريس بها مسؤوليات القيادة الأكاديمية والإدارية، وأن القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة تأخذ الشكل الهرمي، وتتدرج وفق الهيكلية الهرمية من مدير الجامعة، فالوكلاء، فالعمداء، ووكلاء العمداء، ثم رؤساء الأقسام، وهؤلاء يجمعون في أنشطتهم بين الصفة الأكاديمية والصفة الإدارية، لأنهم أعضاء هيئة تدريس أساساً، ويقومون إلى جانب ذلك بنشاطات إدارية. وتسير جامعة جازان وفقاً للنظام المركزي في الإدارة، وهو نظام واحد يحدد قواعد تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعة. ويضع الخطوط العامة لمهام كل مركز قيادي، وبمقتضى هذا النظام يتعين مدير الجامعة ويُعفى من منصبه بأمر ملكي، ويكون تعيينه على المرتبة الممتازة، ويكون مسؤولاً أمام وزير التعليم عن تولي شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، ويُشرف على تنفيذ النظام واللوائح، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته. ويعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة

شؤونها، وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويكون لمدير الجامعة وكيل أو أكثر، يحدد عددهم مجلس التعليم من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويتولى أقدمهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه. كذلك يُعيّن عميد/ة الكلية من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذوي الكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناءً على ترشيح من مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلتين للتجديد. ويتولى العميد/ة إدارة شؤون الكلية العلمية والإدارية والمالية، ويُقدم مدير الجامعة تقريراً سنوياً عن شؤون التعليم وأوجه النشاط في الكلية، كذلك يُمارس العميد/ة بعض الصلاحيات والمهام كما تحددها لوائح الجامعة أو يتم تفويضها له من مدير الجامعة بموجب قرار إداري. وكيل/ة العميد: يتم تعيين أكثر من وكيل بحسب الهيكل التنظيمي المقرر لكل جامعة، ويساعد الوكلاء عميد الكلية في إدارة الشؤون العلمية، والإدارية، والمالية، ويُعيّن الوكيل بقرار من مدير الجامعة بعد توصية من عميد الكلية. وبخصوص رئيس/ة القسم: فإنه يُعيّن ويُعفى من منصبه بقرار من مدير الجامعة بناءً على توصية من العميد، ويكون تعيينه لمدة سنتين، ويكون مسؤول عن تسيير الأمور العلمية، والإدارية، والمالية في القسم، وعليه أن يقدم تقريراً عن أعمال القسم وأنشطته إلى عميد الكلية في نهاية كل عام دراسي (الروقي والشريف، 2019م).

وفي أكتوبر عام 2019م، حصلت جامعة جازان على الاعتماد المؤسسي الكامل من قبل المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بفضل تفاني منسوبيها وتميز طلبتها لاستيفاء كافة الشروط ومعايير الاعتماد والجودة في الأداء، وهذه المعايير شاملة لجميع أوجه النشاطات العلمية والإدارية والأكاديمية والبحثية والخدمية والمجتمعية التي تقوم بها الجامعة (صحيفة المدينة، أكتوبر 2019م). والاعتماد هو نظام للاعتراف بالمؤسسات التعليمية بمستوى عالٍ من الأداء والنزاهة والجودة، وينتج عنه ثقة المجتمع التعليمي والجمهور الذي يخدمه، ويتطلب الاعتماد مراجعة دورية للمؤسسة التعليمية. ويتطلب الاعتماد فحص أهداف المؤسسات والبرامج والأنشطة والإنجازات، مع مراعاة نقد وملاحظات الخبراء وفرق التقييم، إضافة إلى تطوير إجراءات تصحيحية بناءً على توصيات هيئة الاعتماد ومقترحاتها. (نظام إدارة وتنظيم اعتماد البرامج الأكاديمية في جامعة جازان، 2020م، 4).

ومع ذلك تعاني جامعة جازان من بعض الضغوطات والتحديات التي من أهمها (وزارة التعليم العالي، رؤية جامعة جازان: الخطة الاستراتيجية "1441هـ/2020م"):

1. عملية صنع القرار مركزية في الإدارة العليا، وتعتمد على التأثير الشخصي للقيادات الجامعية، فضلاً عن عدم سعي القيادات الجامعية لإشراك أعضاء هيئة التدريس بشكل واسع في القرارات المهمة وندرة التواصل أو التشاور مع السيدات في هذه القرارات.
2. افتقار القيادة المتوسطة إلى الصلاحيات، وتولي أعضاء هيئة التدريس صغار السن للمناصب الإدارية بالرغم من انخفاض القدرات الإدارية لديهم.
3. اختلاف دور المرأة في القيادة من مقر لآخر، وعدم شعور عضوات التدريس بالرضا عن أوضاع التدريس مقارنةً بنظرائهن الرجال، كذلك عدم وضوح السلطة بفروع وكليات الإناث.
4. افتقار التنظيم الجامعي والإدارة وتكنولوجيا المعلومات للفاعلية، مع محدودية قدرة الإنترنت.
5. ضعف التطوير المهني وغياب برامج التدريب، مع محدودية الموارد الخاصة بالتطوير المهني، ومحدودية القدرات البحثية للأعضاء، والاحتياج المتزايد من الأعضاء من

- الناحيتين النوعية والكمية، كذلك الاعتماد بشكل متزايد على الأساتذة محدودي الخبرة من الذكور والإناث، مع صعوبة جذب المؤهلين منهم إلى الجامعة.
6. الحاجة إلى تحسين أدوات الاتصال وقنواته.
7. استياء بعض أعضاء التدريس من السعوديين الذين دُفع بهم لأدوار إدارية بالجامعة.

ويمكن القول أنه بالرغم من حصول جامعة جازان على الاعتماد الأكاديمي (البرامجي والمؤسسي) إلا أنها لا تزال تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات السابقة التي قد تحول دون القيام بدورها الفعّال في التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها، وأن الجهود التي تقوم بها الجامعة في هذا الصدد ما زالت محدودة وغير كافية لإحداث عملية التمكين المطلوبة. وعموماً يتم تعيين القيادات في جامعة جازان بشكل مركزي ولا يعتمد على الكفاءة والمؤهلات العلمية والإدارية، كما يُفضل تعيين القيادات من أعضاء هيئة التدريس الرجال أكثر من النساء في المناصب العليا، مثل مدير أو وكيل الجامعة، ويقتصر تولي القيادات النسائية على المناصب الإدارية المتوسطة (عميدة كلية، وكليلة كلية، أو رئيسة قسم)، باستثناء منصب وكليلة الجامعة لشؤون الطالبات، ولا يزال بالجامعة بعض الكليات والأقسام العلمية تخضع لقيادة الرجال.

الدراسات السابقة:

قُسمت الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام، بحيث تضمن القسم الأول دراسات عن التمكين الإداري، وتضمن القسم الثاني دراسات عن القيادات النسائية، أما القسم الثالث فتناول دراسات عن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية. وتم استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

(أ) دراسات تناولت التمكين الإداري:

- دراسة (Al Sharah, 2018) هدفت إلى تقصي أثر التمكين الإداري على مستوى المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بثمان جامعات سعودية. واستخدمت المنهج الوصفي، ووُزعت 328 استبانة على عينة عشوائية من موظفي هذه الجامعات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: وجود أثر إيجابي كبير لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، والتواصل الفعّال، وتحفيز الموظفين) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، والضمير)، وأن بُعد تفويض السلطة هو الأكثر أهمية وتأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن إتاحة صلاحيات كافية وتفويض سلطات أداء المهام والثقة في المرؤوسين، وتوفير فرص لهم لاتخاذ قرارات مستقلة يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بأن تستمر الإدارة العليا في الجامعات السعودية بمنح صلاحيات للموظفين بهدف استقلالهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على مساعدة زملائهم والطلبة، وتجنب نزاعات العمل، وضمان استغلال وقتهم في تطوير العمل وتحسين مهامهم الوظيفية.

- دراسة (عيشي، 2018م) التي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (198) من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية بالجامعة. وتوصلت النتائج إلى: ارتفاع مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة، تطبيق الجامعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وأن بُعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة. وأوصت الدراسة بالتوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
- دراسة (طه والأحمدي، 2017م) التي استهدفت معرفة جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والإداريات بالجامعة، وتحديد معوقات تطبيق الأنظمة المتعلقة بتمكين المرأة، واقتراح سبل دعم تمكين المرأة أكاديمياً واقتصادياً واجتماعياً لتحقيق الرؤية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ووُزعت استبانة على عينة قوامها (288) من عضوات هيئة التدريس والإداريات. وتوصلت النتائج إلى أن جامعة طيبة اتخذت مجموعة من الإجراءات بهدف تمكين المرأة وخدماتها وإشراكها في صناعة القرارات، ولكنها لازالت غير محددة أو معلنة، إضافة إلى غياب مؤشرات الأداء المحددة التي تقيس التقدم في هذا الاتجاه. وأوصت الدراسة بتفعيل رؤية 2030م وخطة التنمية العاشرة التي تنص على أهمية مشاركة المرأة في بناء الاقتصاد والمجتمع، وتبني حزمة من الإجراءات الفعالة لقياس التقدم المستمر في تمكين القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، ونشر إنجازات الجامعة في تمكين المرأة عبر وسائل إعلام الجامعة ومواقع التواصل الاجتماعي.
- دراسة (Abedalqader, 2014) التي استهدفت تعرف درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك الابتكاري لدى رؤساء ومنسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشرورة- جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واشتملت متغيرات الدراسة على: الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية، والرتبة الأكاديمية. واستخدمت المنهج الوصفي، وصُمم استبيانين لجمع البيانات، الأول لقياس درجة التمكين الإداري، والثاني لقياس درجة السلوك الابتكاري لدى عينة عشوائية بلغت (44) عضوة و(120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية في كلية العلوم والآداب بشرورة. وتكون استبيان التمكين الإداري من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: العمل الإداري، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، والاتصال والعلاقات الإنسانية، بينما تكون استبيان السلوك الابتكاري من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الخصائص العقلية، الخصائص العاطفية، الابتكار والأصالة، العمل الجماعي، والمحاكاة. وأظهرت الدراسة أن رؤساء/منسقي القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب لديهم درجة متوسطة من التمكين الإداري والسلوك الابتكاري على حد سواء. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متعلقة بالعمليات الإدارية، واختيار المنسقين ورؤساء الأقسام من بين القادة الذين يؤمنون بالابتكار والميل إلى المخاطرة.

(ب) دراسات تناولت القيادات النسائية

- دراسة (غنيم، 2020م) التي استهدفت تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي، ورصد التحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي، إضافة إلى تقديم التوصيات التي تدعم توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030م عبر المنبر الأكاديمي النسائي.

واتبعت منهجية البحث النوعي لتحليل الأدبيات السابقة وتأصيل القيادة النسائية علمياً، كما استخدمت الملاحظة والمقابلة كأداتين للتعرف على واقع القيادة النسائية والتحديات التي تواجهها في المجال الأكاديمي. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد، لكن السمات الفطرية لكل جنس تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل. وقد تركزت التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية في مجالين: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تقيد من التمكين والإبداع القيادي للنساء، وإتاحة فرص قيادية نسائية بتوليها المناصب العليا، عمل برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات النسائية بالجامعات، وإتاحة الفرص للنساء لتبادل الخبرات مع القادة الذكور، ونشر الوعي نحو تميز وكفاءة القيادات النسائية للحد من النمط السلبي السائد تجاهها، ورسم الخطط والاستراتيجيات بالجامعات على نحو يتيح مشاركة المرأة في المناصب القيادية بها، وإبراز النماذج النسائية المتميزة وعمل لقاءات معهن لنشر تجاربهن في التميز، والموازنة بين حقوقهن وواجباتهن.

■ دراسة (Al Ghofaily, 2019) التي استهدفت الكشف عن تصورات عضوات هيئة التدريس حول الوضع الحالي والمستقبلي للمعوقات الشخصية والتنظيمية والثقافية التي تواجه المرأة عند شغل المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، وأوضحت مدى تأثير رؤية 2030م في التقليل من آثار هذه المعوقات، واستخدمت المنهج النوعي، واعتمدت على المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، واشتملت العينة على (15) من عضوات هيئة التدريس ذوات الخبرة في بعض الجامعات النسائية السعودية. وأشارت النتائج إلى أنه: تعاني عضوات التدريس بالجامعات السعودية من بعض التحديات الهيكلية وممارسات التمييز التي تتمثل في عدم المشاركة في الاجتماعات الاستراتيجية أو الوصول إلى المعلومات المهمة، ونقص التدريب على القيادة، ومركزية عملية صنع القرار، وقلة مشاركة المرأة في صياغة الاستراتيجيات، ونقص السلطة، إضافة إلى النظام المركزي بالمملكة الذي يقلل فرص تمكين المرأة، كما تعاني العضوات من نقص الثقة في مهارتهن القيادية وقلة القدرات والكفاءة الإدارية. وأوصت الدراسة بإعطاء صلاحيات اتخاذ القرار للمرأة بغية تعزيز ثقتهن ومكانتهن، والأخذ بنماذج الأدوار "التدوير"، والتدريب، وبرامج تطوير القيادات بهدف إزالة المعوقات التي تعترض قيادة المرأة، ودعم تمكين المرأة، والتوزيع المتكافئ للسلطة، وتجهيز المرأة لقيادة الأدوار، والاعتراف بإنجازاتها على المستوى الوطني.

■ دراسة (Tameem, 2019) التي استهدفت تفاوض القيادات النسائية السعودية حول التحديات التي تواجههن بمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن هذه التحديات وكيفية التغلب عليها، والاستفادة من خبرتهن في مجال تمكين المرأة من خلال تقديم أصواتها للقيام بدورها القيادي بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على أسلوب تصميم الاستعلام السردى عن طريق المقابلة شبه المقننة كأداة تساعد في فهم هذه الظاهرة من خلال رواية القصص المتعلقة بالخبرات الحياتية لعينة تم اختيارها عن قصد، اشتملت على (10) من القيادات النسائية التي تعمل بوظائف إدارية في ثلاث جامعات عامة في مناطق مختلفة بالسعودية. وتوصلت النتائج إلى عرض التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجه القيادات

النسائية مثل الافتقار إلى السلطة، والاستبعاد من التخطيط الاستراتيجي، ومركزية عملية صنع القرار، والفصل بين الجنسين، وتفضيل القيادة الذكورية، والقيود المفروضة على تنقل المرأة، وغياب السياسات والقوانين التي تحد من حصول المرأة على حقوقها القيادية والوصول إلى أعلى المناصب القيادية في التعليم العالي. وأوصت الدراسة بتوعية متخذة القرار حول تمكين المرأة السعودية، واعتماد القيادات النسائية في المقام الأول على أنفسهن، وليس على الهيكل التنظيمي لمؤسساتهن، وكذلك تركيزهن على التمكين الذاتي لتحسين مهارتهن القيادية.

■ دراسة (الحماد والخنيزان، 2018م) التي هدفت إلى الوقوف على التجارب المحلية في تطوير القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية، والكشف عن أبرز الخبرات العالمية في تطوير هذه القيادات لتحقيق التنمية المستدامة، وتقديم مقترحات تُسهم في تطوير القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية 2030م من خلال تحليل التجارب العالمية والمحلية، والدراسات السابقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائجها: نقص البرامج الخاصة بتأهيل القيادات الإدارية النسائية قبل تكليفهن، ومحدودية الفرص لاكتساب المهارات اللازمة لإعدادهن. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي المجتمعي بأهمية تطوير القيادات الإدارية النسائية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030م، ونشر التجارب الناجحة للقيادات الفاعلة في تحقيق هذه التنمية.

■ دراسة (العتيبي، عالية، 2017م) التي استهدفت تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء الإدارة الإستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بهذه الكليات، ووزعت استبانة على عينة قوامها (50) من وكيلات الكليات ومشرفات الأقسام والوحدات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت نتائجها عن أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مساندة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارهن وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية، ولا وفقاً لقيامهن بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهن، كما تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية نظراً لتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملات بالجامعة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة الذي يعتبر روح وقلب القيادة، وذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن، كما يجب تشجيع القيادات الإدارية على اتخاذ المبادرة والمخاطرة المحسوبة والخروج من الأطر التقليدية لإدارة وظائفهن وتمكينهن من الإبداع المهني والأكاديمي والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار.

■ دراسة (المنقاش، 2017م) التي هدفت معرفة أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية من خلال التعرف على طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن الترشيح، والتحديات التي أدت إلى تسربهن، ثم اقتراح الحلول التي للحد من التسرب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة قصصية من القيادات النسائية المتسربة أو التي لا ترغب في التجديد، في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغت (67) قائدة. وتوصلت النتائج إلى أن تسرب القيادات النسائية يرجع إلى أسباب تنظيمية، ثقافية، علاقتية أو شخصية على التوالي، ساهمت

القيادات النسائية في زيادة التحديات من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح والرجوع إلى القادة الرجال في اتخاذ القرارات، وتعدد إجراءات العمل، وقلّة المطالبة بالصلاحيات المناسبة. وأوصت الدراسة بتطبيق جميع الحلول التي تحد من تسرب القيادات النسائية والمتعلقة بالتنظيم الإداري، وإعداد أدلة تنظيمية توضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية، وتفويض السُّلطات، والتطوير الذاتي المستمر، توفير بيئة عمل قائمة على التعاون، والمساواة في الحقوق بين القيادات الرجالية والنسائية، وعدم الضغط على عضوات هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية، جعل الوظائف القيادية جاذبة للقيادات النسائية عن طريق ربطها بالحوافز المادية والمعنوية المجزية لضمان استمرارهن في العمل دون تسرب، وأهمية ذلك في خفض التكاليف والخسائر المادية الناتجة عن التسرب والبحث عن الخبرات البديلة وتدريبها، وعقد برامج تدريبية وورش عمل لتطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية بالجامعات.

■ دراسة (Al Subaihi, 2016) التي هدفت إلى الكشف عن التحديات الأكثر شيوعاً لدى القيادات النسائية السعودية التي تحد من حصولهن على مناصب قيادية علياً في التعليم العالي، وكذلك تحديد طبيعة هذه التحديات، واستخدمت المنهج الكمي، ووزعت استبانة إلكترونية على عينة بلغت (78) من عضوات هيئة التدريس في ثلاث جامعات: الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والمملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية. وأسفرت النتائج عن وجود تحديات تنظيمية وثقافية تم تحديدها على أنها أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، ومن أهم التحديات التنظيمية (تدني مستوى مشاركة القيادات النسائية في صياغة الخطط الاستراتيجية للتعليم العالي، قلة تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية للمرأة في المواقف القيادية، مركزية صنع القرار، محدودية سُلطات القيادات النسائية، ضعف التواصل والتنسيق بين أقسام الرجال والنساء، عدم تمثيل القيادات النسائية في اللجان والاجتماعات على مستوى مؤسسات التعليم العالي)، ومن أهم التحديات الثقافية (المعتقدات السائدة بأن الرجال لديهم قدرات ومهارات إدارية أعلى من النساء، عدم ثقة الإدارة العليا بقدرات المرأة كقائدة، وتحيز الإدارة العليا إلى تعيين الذكور في المناصب العليا، وسيادة العلاقة التقليدية بين القيادات النسائية والمرؤوسات بدلاً من العلاقة الرسمية)، ثم تحديات نقص التمكين، بينما احتلت التحديات الشخصية المرتبة الأخيرة مثل (عدم ثقة المرأة في قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة، قلة وجود الحافز والرغبة لدى المرأة لتولي منصب قيادي، افتقار المرأة إلى المهارات القيادية، الخوف من تحمل المسؤولية، الجوانب الصحية والجسدية للحمل والولادة التي تؤثر على فعالية الدور القيادي للمرأة، صعوبة إيجاد توازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، وصعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل ذلك بسبب العادات الثقافية). وأوصت الدراسة بأهمية تمكين المرأة السعودية للمشاركة في مناصب صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي.

■ دراسة (أبو العلاء، 2014م) التي استهدفت وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، وتكونت العينة من (76) عضوة هيئة تدريس، ووزعت عليهن استبانة مكونة من (42) فقرة تشمل المراحل الست لصناعة القرار التربوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت

نتائجها إلى أن القيادة النسائية السعودية تُشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي بكلية التربية جامعة الطائف، في حين تُشارك بدرجة عالية في المرحلتين: تنفيذ القرار ومتابعته وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة الأهمية ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى، وعلى ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة استراتيجيات تهدف مشاركة القيادة النسائية بلجان ومجالس الجامعة والكلية والقسم واللجان المالية والتطويرية والبحث العلمي. وأوصت الدراسة بتوفير الحُرية لعضوات هيئة التدريس في اختيار المقررات والمراجع، وتصميم وقت المحاضرات بما لا يتعارض مع مصلحة الكلية والطلبات.

■ دراسة (أبو خضير، 2012م) التي استهدفت تعرف أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن درجة إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة بمعهد الإدارة العامة في تزويد القيادات الأكاديمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من مواجهة تحديات الدور القيادي بكفاءة وفعالية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على عينة قوامها (213) من القيادات الأكاديمية النسائية. وكشفت النتائج أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لمجموعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، تليها التحديات المادية والتقنية، ثم تحديات نقص التمكين، واحتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت للتحديات الذاتية. كما أوضحت النتائج أن الحلقات التطبيقية أسهمت في تزويد القيادات الأكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة الدور القيادي بدرجة كبيرة، وتكمن أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في: المركزية في اتخاذ القرارات، عدم المشاركة في رسم الخطط الإستراتيجية للمنظمة، محدودية الصلاحيات الممنوحة لهن، نقص الحوافز المادية والمعنوية، وتداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية، قلة توافر البرامج التدريبية لتأهيل القيادات النسائية وإعدادها قبل تكليفها بالقيادة، وضعف المهارات الإدارية ونقص الخبرة القيادية لديهن، وقلة ثقة الإدارات العليا فيهن. وخلصت النتائج إلى تحديد مجموعة من الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات النسائية هي: المهارات التنظيمية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية الذاتية. وأوصت الدراسة بعقد الندوات واللقاءات العلمية وورش العمل لمناقشة المشاكل والتحديات المشتركة بين القيادات النسائية والخروج بتوصيات لحلها، تبادل الخبرات وتسهيل الزيارات بين المؤسسات الأكاديمية، وتشكيل فرق العمل.

(ج) دراسات تناولت التمكين الإداري لدى القيادات النسائية

■ دراسة (الدغري، 2018م) التي استهدفت التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: الحُرية وتفويض السُلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، والتعرف على التحديات التي تواجههن في مجال العمل، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على خمسين قائدة. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد العمل الجماعي بالمرتبة الأولى، يليه بُعد الاتصال الفعال، ثم بُعد التدريب والتطوير المهني، يليه بُعد التحفيز، بينما جاء بُعد الحُرية وتفويض السُلطة بالمرتبة الخامسة. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة

ارتباطية سالبة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات التي تواجه القيادات النسائية بالجامعات السعودية الناشئة، وأن هذه التحديات تؤثر سلباً على مستوى التمكين الإداري ككل. وأوصت الدراسة بمنح القيادات النسائية المزيد من صلاحيات اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن، إضافة إلى ترشيحهن للحصول على دورات تدريبية ومهنية لزيادة مستوى تمكينهن الإداري.

■ دراسة (الخطوي ومرعي، 2018م) التي استهدفت التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030م من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة والعمر، والحالة الاجتماعية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (90) عضوة من القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة، ووزعت عليهن استبانة إلكترونية تم تطويرها لهذا الغرض. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع. وأوصت الدراسة بإتاحة الفرص للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك مبادرة التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتعزيز تفويض الصلاحيات لديهن، ومشاركتهن في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة والموضوعية في نظام الترقيات بالجامعات بغض النظر عن الجنس.

■ دراسة (المطيري والجارودي، 2016م) التي استهدفت تعرف درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت (14) قائدة. وأشارت النتائج إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة، وجاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى ضمن عناصر التمكين الإداري، يليه محور الاتصال الفعال، ثم تفويض السلطة، وفي الأخير يأتي التحفيز كأقل عنصر من عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بمشاركة القيادات النسائية في رسم السياسات العامة للكلية، وتوظيف القيادات النسائية ذات الكفاءات واستقطابهن للعمل في الكلية، وإلحاقهن بدورات تدريبية لتحسين مهارتهن القيادية والوظيفية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهن، وحضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية والمشاركة فيها.

■ دراسة (الفاضلي، 2015م) التي هدفت إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (40) قائدة، منهن (15) وكيلة و(25) مشرفة قسم، كما تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت إلى نتائجها أهمها: كانت استجابة عينة الدراسة على جميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين

استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي (وكيلة – مشرفة قسم)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة بوضع نظام إداري فعال للجامعة يتميز بالمرونة، ويسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية بها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين هذه القيادات على أن تتحلّى بسمات شخصية تجعلها مؤهلة للتمكين الإداري.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- من خلال استقراء الدراسات السابقة وتحليلها يمكن استخلاص ما يلي:
• اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود اهتمام متزايد لتطوير أداء القيادات النسائية بالجامعات السعودية على ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومنها التمكين الإداري، وتنوعت الدراسات التي بحثت أداء القيادات النسائية بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك الدراسات التي اهتمت بتطبيق أبعاد التمكين الإداري في هذه المؤسسات.
• بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، فلم تتناول الدراسات السابقة هذا الموضوع، لذا تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والبشرية، وقد تمثل إضافة علمية في موضوعها وتعزيزها لمفهوم التمكين الإداري والقيادات النسائية.
• واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو تصميم الأداة، وتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة، وتوضيح الاتفاق أو الاختلاف بينها.

المحور الثالث: مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من القيادات النسائية الأكاديمية ذات المناصب الإدارية بكليات جامعة جازان، وبلغ عددهن الكلي (141) قائدة نسائية عام 2020م (دليل التخصصات بجامعة جازان، 1441هـ)، وتم تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة عشوائية بسيطة منهن بلغت (57) قائدة، بنسبة 40% من المجتمع الأصلي، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2019م/2020م. ويبيّن جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التصنيفية للدراسة:
جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التصنيفية للدراسة: الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، والدورات التدريبية

م	المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
1	الكلية	إنسانية	22	38.6%
		علمية	35	61.4%
2	سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 10 سنوات	25	43.9%
		أكثر من 10 سنوات	32	56.1%
3	التفرغ للعمل الإداري	كلياً	11	19.3%
		جزئياً	46	80.7%
4	الالتحاق بدورات تدريبية في الإدارة	نعم	43	75.4%
		لا	14	24.6%

المجموع الكلي لعينة الدراسة = 57

طريقة جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من البيانات، هما: **البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. **البيانات الأولية:** تم الاعتماد على المصادر الأولية للدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة للاستبانة التي صُممت لمعرفة مدى امتلاك القيادات النسائية في جامعة جازان لأبعاد التمكين الإداري الخمسة، وهي أبعاد: تفويض السلطة، العمل الجامعي، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال، ومعرفة أثارها في تطوير العمل الإداري بجامعة جازان، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الـ SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

- **بناء الأداة:** لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بإعداد أداة (استبانة) مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية، تضمن الأول منها بيانات أساسية تعريفية عن المستجيبات شملت: الكلية وسنوات الخبرة، والتفرغ للعمل الإداري، والالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة، أما القسم الثاني اشتمل على (30) عبارة عن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان موزعة على خمسة أبعاد أساسية هي بُعد تفويض السلطة (7 عبارات)، بُعد العمل الجماعي (6 عبارات)، وبُعد التدريب (6 عبارات)، وبُعد التحفيز (6 عبارات)، وبُعد الاتصال الفعال (5 عبارات). واعتمدت الباحثة في صياغة عبارات الاستبانة على ما تضمنه الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- وتم تطبيق الاستبانة إلكترونياً باستخدام الجوجل درايف Google Drive، نظراً لانتشار جائحة كورونا العالمية Covid-19، وما نتج عنها من إغلاق جميع مؤسسات التعليم، ووزعت الاستبانة من خلال الرابط: <https://forms.gle/J88zHLG7tCt4gVUq7>
- ولحساب تكرار استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وأعطيت لتلك التقديرات الأوزان النسبية التالية (3، 2، 1) بالترتيب، وطلب من المستجيبات وضع علامة (✓) أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحت درجة التقدير التي تعبر عن رأيهن. وفي القسم الثالث وجهت الباحثة سؤال مفتوح لأفراد العينة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، نصّه: كيف يمكن لجامعة جازان أن تُسهم في دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بهما؟، وذلك للكشف عن وجهة نظرهن فيما يتعلق بدور جامعة جازان للمساهمة في دعم التمكين الإداري لديهن.

صدق الأداة وثباتها:

(أ) **صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة بطريقة (صدق المحكمين)، حيث قامت الباحثة بعرض الأداة بعد إعدادها بشكل مبدئي على (11) من المحكمين المتخصصين في مجالات التربية والإدارة التربوية في جامعات جازان والسويس والعريش وعين شمس، وذلك للتأكد من السلامة العلمية للأداة من حيث المضمون والصياغة اللغوية ودرجة تحقيقها للغرض

الذي صُممت من أجله. وتم تعديل بعض عبارات الأداة في ضوء مقترحاتهم، حيث بلغ مجموع العبارات التي أجمع المحكمون على صحتها وانتمائها لأبعاد الأداة (30) عبارة. (ب) ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة بطريقة "ألفا كرونباخ"، وتم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، وكذلك لعبارات الاستبانة ككل، كما هو مبين في جدول (2).

جدول (2): معامل "ثبات ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة وأبعادها الفرعية

ترتيب البُعد	اسم البُعد	أرقام العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الأول	تفويض السُلطة	7-1	0,70
الثاني	العمل الجماعي	13-8	0,83
الثالث	التدريب	19-14	0,90
الرابع	التحفيز	25-20	0,83
الخامس	الاتصال الفعّال	30-26	0,84
	معامل ثبات الأداة كلها	30-1	0,94

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد الخمسة لأداة الدراسة تراوحت بين 0,70، 0,90، وبلغ الثبات العام للأداة ككل (0,94)، مما يشير إلى ارتفاع ثبات أداة الدراسة ومناسبتها للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

- بعد تجميع الاستبانات تم تفرغها وفق برنامج (SPSS) ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:
- استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري للحكم على درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق طبقاً لمتغيرات (الكلية، وسنوات الخبرة، والتفرغ للعمل الإداري، والالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة).
- لتحديد معيار الحكم على استجابات أفراد العينة، تم تحديد طول الفئة بالمعادلة الآتية: القيمة العُلّيا- القيمة الدنيا/عدد المستويات=3-1/3=0,66 (عبد الفتاح، 2008، 539)، ووفقاً لهذه المعادلة تم اعتماد معيار الحكم على تقديرات عينة الدراسة كما يلي:
- التقدير "غير موافق" يتراوح من 1-1,66.
- التقدير "محايد" يتراوح من 1,67-2,33.
- التقدير "موافق" يتراوح من 2,34-3,00.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة، وذلك بعد معالجتها إحصائياً، حيث تمثل هذه النتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لأبعاد الاستبانة الخمسة. وفيما يلي عرض تلك النتائج ومناقشتها حسب تسلسل الإجابة عن أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول، ونصّه: ما درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان من وجهة نظرهن؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الأول لأداة الدراسة (تفويض السُلطة)، وذلك كما يلي:

جدول (3): المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول عبارات البُعد الأول (تفويض السُلطة)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	العبرة
5	محايد	0.838	2.11	1. تمنحني الجامعة الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الإدارية
7	غير موافق	0.444	1.26	2. أتعامل مع المشكلات الإدارية دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة
2	موافق	0.627	2.56	3. اتخذ قرارات إدارية مناسبة لتسيير أمور العمل بالقسم الأكاديمي أو الكلية
6	محايد	0.819	1.84	4. امتلك حُرية التصرف في إدارة القسم أو الكلية
1	موافق	0.823	2.58	5. أتولى رئاسة بعض اللجان الأساسية التي تُعقد بالكلية
4	محايد	0.862	2.16	6. أتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤون الطالبات بالكلية
3	محايد	0.913	2.33	7. أشارك في لجان توظيف الكفاءات من الإداريات أو عضوات التدريس
	محايد	0.466	2.120	البُعد الأول: تفويض السُلطة

يتبين من جدول (3) ما يلي:

— جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الأول للأداة (تفويض السُلطة) في نطاق درجة محايد؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين

- (1,26 - 2,58)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور كَلْه (2,120) بانحراف معياري (0,466) ودرجة محايد. وتعطي هذه النتيجة مؤشراً سلبياً عن دور جامعة جازان في إتاحة فرص تفويض السُلطة ومنح الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية للقيام بأدوارهن ومهامهن الإدارية، ولعل ذلك أمراً منطقياً لطبيعة نظام الجامعة المركزي في القيادة، وهيكلها البيروقراطي، ونمط الاتصال بها من أعلى إلى أسفل مما يعزز السُلطة في جميع مستوياتها.
- كانت أعلى درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور هي التي تضمنتها العبارة رقم (5) ونصّها "أتولى رئاسة بعض اللجان الأساسية التي تُعقد بالكلية" بمتوسط حسابي (2,58) وانحراف معياري (0,823) ودرجة موافقة: تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) ونصّها "اتخذ قرارات إدارية مناسبة لتسيير أمور العمل بالقسم الأكاديمي أو الكلية"، بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (0,627) ودرجة موافقة؛ بينما جاءت العبارات (7)، (6)، (1)، (4) في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (2,33)، (2,16)، (2,11)، (1,84) بالترتيب، وانحرافات معيارية بلغت (0,913)، (0,862)، (0,838)، (0,819) بالترتيب، ودرجة محايدة. وهذا يوضح ضعف قدرة القيادات النسائية في جامعة جازان على التعامل مع المشكلات الإدارية أو اتخاذ قرارات رسمية دون الرجوع إلى الإدارة العليا ممثلة في "مدير الجامعة"، مما يعكس الأسلوب الهرمي المركزي الذي تسير وفقاً له إدارة الجامعة.
- وتعكس هذه النتائج أن جامعة جازان لا توفر صلاحيات كافية للقيادات النسائية بها تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية، ولا تسمح لهن بالمشاركة في رسم السياسات التعليمية وصُنع القرارات التربوية بالجامعة، حيث تعتبر المركزية في ممارسة العمل الإداري بجامعة جازان من أهم التحديات التي تعيق القيادات النسائية من ممارسة التمكين الإداري، حيث إن مشاركة القيادات النسائية في اتخاذ القرارات تنمي لديهن الإحساس بالمسؤولية، وتزيد من قدراتهم على الإبداع، وترفع مستوى الأداء المطلوب.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Ghofaily, 2019) التي أوضحت عدم مشاركة النساء بالجامعات السعودية في الاجتماعات الاستراتيجية، ونقص التدريب على القيادة، ومركزية صُنع القرار، وقلة مشاركة المرأة في صياغة الاستراتيجيات، ونقص السُلطة، والنظام المركزي بالملكة الذي لا يوفر الفرص لتمكين المرأة، ودراسة (Tameem, 2019) التي أرجعت نقص تمكين القيادات النسائية بالجامعات إلى الافتقار للسُلطة، والاستبعاد من التخطيط الاستراتيجي، والمركزية في القرار، والفصل بين الجنسين، وتفضيل القيادة الذكورية.
- واختلفت مع دراسة عيشي (2018م) التي أوصت بالتوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة.
- وفيما يتعلق بأقل درجات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة ونصّها "أتعامل مع المشكلات الإدارية دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة"، بمتوسط حسابي (1,26) وانحراف معياري (0,444) ودرجة غير موافقة، وتكشف هذه الدرجة ضعف قدرة القيادات النسائية على اتخاذ قرارات فردية تعالج المشكلات الإدارية بكلياتهن دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات الدغري (2018م)، والعطوي ومرعي (2018م)، وأبو خضير (2012م) التي بيّنت

نتائجها أهمية منح القيادات النسائية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

لذا تتفق نتائج هذا البُعد مع دراسة المطيري والجارودي (2016م) التي أكدت دعم اللامركزية وتفويض السلطات، والتنسيق بين أقسام الإدارة المختلفة بالجامعة، واختيار القيادات النسائية بناءً على اختبار الكفايات؛ ومشاركة القيادات النسائية في رسم السياسات العامة بالكلية، وإتاحة الفرص لحضورهن كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات، ودراسة الفاضلي (2015م) التي اقترحت وضع نظام إداري فعّال للجامعة يتميز بالمرونة ويسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، مع توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين هذه القيادات، كذلك أوصت دراسة أبو العُلا (2014م) بمشاركة القيادات النسائية في رسم السياسات التعليمية والخطط التربوية بالجامعة، والمشاركة في لجان ومجالس الجامعة والكلية والقسم، واللجان المالية والتطويرية والبحث العلمي. وأشارت دراسة (Al Sharah, 2018) إلى بُعد تفويض السلطة باعتباره الأكثر أهمية وتأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات السعودية.

جدول (4): المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول عبارات البُعد الثاني (العمل الجماعي)

العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8. تشجع القيادة النسائية العمل الجماعي الهادف	2.56	0.732	موافق	3
9. تسهل القيادة النسائية نقل المهارات الناجحة وتبادلها بين فرق العمل	2.44	0.732	موافق	6
10. تؤكد القيادة النسائية على التعاون الفعال بين الأفراد والجماعات	2.76	0.476	موافق	1
11. تشارك القيادة النسائية في تنسيق المهارات الفردية والجماعية	2.60	0.495	موافق	2
12. يمكن للقيادة النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها	2.56	0.780	موافق	3
13. تتعاون القيادة النسائية مع القيادات الأخرى بالجامعة لتبادل الخبرات	2.51	0.782	موافق	5
البُعد الثاني: العمل الجماعي	2.55	0.499	موافق	

يتبين من جدول (4) ما يلي:

- جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثاني للأداة (العمل الجماعي) في نطاق درجة الموافقة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد بين (2,44 - 2,76)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور كُله (2,55) بانحراف معياري (0,499) ودرجة موافقة.
- وتعطي هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على مدى حرص جامعة جازان على تعاون القيادات النسائية بها لتحقيق العمل الجماعي الهادف، وإنجاز المهام المطلوبة منهن بسرعة.
- كانت أعلى درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد هي التي تضمنتها العبارة رقم (10) ونصّها "تؤكد القيادة النسائية على التعاون الفعال بين الأفراد والجماعات" بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,476) ودرجة موافقة؛ تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) ونصّها "تشارك القيادة النسائية في تنسيق المهارات الفردية والجماعية" بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,495) ودرجة موافقة، تلاها في المرتبة الثالثة العبارتين رقم (8) ونصّها "تشجع القيادة النسائية العمل الجماعي الهادف"، ورقم (12) ونصّها "يمكن للقيادة النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها" بمتوسط حسابي بلغ (2,56)، وانحرافات معيارية بلغت (0,732) و (0,780) على التوالي وبدرجة موافقة أيضاً.
- وتعكس هذه النتائج إدراك الإدارة العليا بجامعة جازان لأهمية ممارسة القيادات النسائية بها للعمل الجماعي في تعزيز التعاون الفعال بين الأفراد والجماعات؛ وتنسيق المهارات الفردية والجماعية وتحمل المسؤولية وتوزيعها بعدالة بين الجميع، مع تبادل الخبرات الناجحة والاستفادة منها في تنمية روح الإبداع والابتكار الإداري لديهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدغري (2018م) التي احتل فيها بُعد العمل الجماعي المرتبة الأولى في رفع مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.
- وفيما يتعلق بأقل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (13) ونصّها "تتعاون القيادة النسائية مع القيادات الأخرى بالجامعة لتبادل الخبرات" بمتوسط حسابي (2,51) وانحراف معياري (0,782) ودرجة موافقة؛ وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (9) ونصّها "تسهل القيادة النسائية نقل المهارات الناجحة وتبادلها بين فرق العمل" بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (0,732) ودرجة موافقة أيضاً. وبالرغم من كونهما احتلتا المركزين قبل الأخير والأخير في ترتيب عبارات هذا البُعد؛ إلا أنهما قد حصلتتا على درجة موافقة.
- وتكشف هذه النتائج درجة وعي جامعة جازان بأهمية العمل الجماعي بين القيادات النسائية بها، مما يسهم في تحقيق التعاون الفعال وتبادل المهارات والخبرات الناجحة بين الأفراد بهدف تكريس مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يساعد على إنجاز المهام الإدارية بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري والجارودي (2016م) التي احتل فيها محور فريق العمل المرتبة الأولى باعتباره عنصر مهم من عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية جامعة الملك سعود.

جدول (5): المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول عبارات البُعد الثالث (التدريب)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	العبارة
1	موافق	0.480	2.81	14. توفر الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية بهدف التطوير الإداري
4	موافق	0.719	2.35	15. تراعي الجامعة الاحتياجات التدريبية للقيادة النسائية بصفة مستمرة
2	موافق	0.680	2.42	16. تتيح الجامعة فرص التعلم الفردي والجماعي للقيادة النسائية
5	محايد	0.847	2.12	17. توفر الجامعة برامج ودورات تدريبية إلكترونية للقيادة النسائية
6	محايد	0.818	1.79	18. تتيح الجامعة فرص تبادل الخبرات الإدارية النسائية مع الجامعات العالمية
3	موافق	0.794	2.37	19. تشجع الجامعة القيادات النسائية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية لتحقيق التنمية المهنية والإدارية المستدامة
	محايد	0.615	2.30	البُعد الثالث: التدريب

يتضح من جدول (5) ما يلي:

- جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثالث للأداة (التدريب) في نطاق درجة محايد؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (1,79 - 2,81)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد كله (2,30) بانحراف معياري (0,615) ودرجة محايد. وتعطي هذه النتيجة مؤشراً سلبياً إلى حد ما يُشير إلى قيام جامعة جازان بتوفير برامج تدريبية لا تراعي الاحتياجات التدريبية لدى القيادات النسائية، وغير كافية لتمكينهن الإداري.
- كانت أعلى درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد هي التي تضمنتها العبارة رقم (14) ونصّها "توفر الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية بهدف التطوير الإداري" بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (0,480) ودرجة موافقة؛ تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) ونصّها "تتيح الجامعة فرص التعلم الفردي والجماعي للقيادة النسائية" بمتوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,680)، وبدرجة موافقة أيضاً.
- وتعكس هذه النتائج أهمية التدريب وتأثيره الإيجابي في تحقيق التمكين الإداري، فعندما تتلقى القيادات الإدارية التدريب المناسب لها، يمكنها القيام بمهامهن بطريقة سليمة، مما يمهد الطريق أمامهن إلى الإبداع في مجال عملهن؛ إضافة إلى أهمية التدريب في تبادل الخبرات الإدارية النسائية مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيشي (2018م) التي أكدت أهمية إعداد القيادات النسائية لتمكينهن إدارياً وتحمل

المسؤوليات الجديدة من خلال التحاقهن بدورات تدريبية تعينهن على ذلك، كما أوصت بأهمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع التمكين الإداري مع تعزيز إيجابياتها، واختلفت مع دراسة (الحمد والخيزان، 2018م) التي أوضحت نقص برامج تأهيل القيادات الإدارية النسائية قبل تكليفهن. وبخصوص أقل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (17) ونصّها "توفر الجامعة برامج ودورات تدريبية إلكترونية للقيادة النسائية" بمتوسط حسابي (2,12) وانحراف معياري (0,847) ودرجة محايد؛ وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (18) ونصّها "تتيح الجامعة فرص تبادل الخبرات الإدارية النسائية مع الجامعات العالمية" بمتوسط حسابي (1,79) وانحراف معياري (0,818) ودرجة محايد أيضاً.

وتكشف هذه النتائج قلة إدراك جامعة جازان بأهمية توفير برامج تدريبية للقيادات النسائية تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية والإدارية المستدامة لهن، فضلاً عن دور هذه البرامج في تطوير الجهاز الإداري للجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غنيم (2020م)، ودراسة المنقاش (2017م) التي أوصت بعمل برامج تدريبية وتأهيلية وورش عمل تهدف إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية بالجامعات السعودية، وإتاحة الفرص للنساء لتبادل الخبرات مع القادة الذكور، كذلك أوصت دراسة العتيبي، عالية (2017م) بعمل دورات تدريبية متخصصة لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز، بحيث تُسهم هذه الدورات في تمكينهن من الإبداع المهني، والأكاديمي، والإداري. وأوصت دراسة (Abedalqader, 2014) بعقد دورات تدريبية متعلقة بالعمليات الإدارية، واختيار المنسقين ورؤساء الأقسام بالجامعة من بين القادة الذين يؤمنون بالابتكار والميل إلى المخاطرة.

جدول (6): المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول عبارات البُعد الرابع (التحفيز)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	العبارة
1	موافق	0.606	2.75	20. تعمل الجامعة على نشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية
3	موافق	0.651	2.60	21. تقدر الجامعة الجهود المبذولة من قبل القيادة النسائية وتعترف بها
5	موافق	0.653	2.42	22. تمنح الجامعة الثقة للقيادة الإدارية النسائية القائمة بالأعمال المفوضة لها
2	موافق	0.672	2.63	23. تعمل الجامعة على تخفيف الأعباء التدريسية عن كاهل القيادة النسائية
6	موافق	0.855	2.35	24. توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية للقيادة النسائية التي تم تمكينها إدارياً
4	موافق	0.710	2.53	25. تقدم الجامعة جوائز سنوية للقيادات المتميزة في الإدارة
	موافق	0.512	2.54	البُعد الرابع: التحفيز

يتبين من جدول (6) ما يلي:

- جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الرابع للأداة (التحفيز) في نطاق درجة الموافقة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد بين (2,35 - 2,75)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور كُله (2,54) بانحراف معياري (0,512) ودرجة موافقة. وتعطي هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على مدى تفهم جامعة جازان لأهمية التحفيز بالنسبة للقيادات الإدارية النسائية سواء كان تحفيزاً مادياً أو معنوياً، والعدالة في توزيع الحوافز، مما يشجعهم على أداء مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، ويُساهم في زيادة الإنجاز لديهم، وسيادة الروح الإيجابية ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل، وبالتالي إتاحة مناخ الإبداع الإداري في بيئة العمل، وهذا يتفق مع أهداف رؤية المملكة 2030م؛ التي تسعى إلى تمكين المرأة السعودية.
- كانت أعلى درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد هي التي تضمنتها العبارة رقم (20) ونصّها "تعمل الجامعة على نشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية" بمتوسط حسابي (2,75) وانحراف معياري (0,606) ودرجة موافقة؛ تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) ونصّها "تعمل الجامعة على تخفيف الأعباء التدريسية عن كاهل القيادة النسائية" بمتوسط حسابي (2,63) وانحراف معياري (0,672) وبدرجة موافقة أيضاً.
- وتعكس هذه النتائج إدراك الإدارة العليا بجامعة جازان أهمية توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية في تعزيز الثقة بالنفس لديهم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية؛ وإنجازهم الأعمال المفوضة إليهم بكفاءة، إضافة إلى اعتراف الجامعة بالمرأة كقائدة إدارية وتكريم المتميزات منهن. وينبغي على جامعة جازان أن تحقق عدالة نظام الحوافز تبعاً لنظرية المساواة، فالأفراد في الأقسام يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وبين جهود وعوائد الآخرين من جهة أخرى في ظروف العمل المتشابهة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري والجارودي (2016م) التي بيّنت نتائجها أهمية تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لزيادة تمكينهن الإداري.
- وفيما يتعلق بأقل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (22) ونصّها "تمنح الجامعة الثقة للقيادة الإدارية النسائية القائمة بالأعمال المفوضة لها" بمتوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,653) ودرجة موافقة؛ وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (24) ونصّها "توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية للقيادة النسائية التي تم تمكينها إدارياً" بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (0,855) ودرجة موافقة أيضاً. وبالرغم من كونهما احتلتا المركزين قبل الأخير والأخير في ترتيب عبارات هذا البُعد؛ إلا أنهما حصلتا على درجة موافقة.
- وتكشف هذه النتائج عن أهمية الجهود التي تبذلها جامعة جازان في سبيل توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية بها، وإبراز أهمية ذلك في تعزيز التمكين الإداري لديهم وعلاقته بجودة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنقاش (2017م) التي أوصت

يجعل الوظائف القيادية جاذبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية عن طريق ربطها بالحوافز المادية والمعنوية المجزية لضمان استمرارية القيادات النسائية والحد من تسربهن. جدول (7): المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول عبارات البُعد الخامس (الاتصال الفعال)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	العبرة
2	موافق	0.848	2.49	26. توفر الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية
1	موافق	0.331	2.88	27. تمتلك القيادة النسائية المهارات التكنولوجية اللازمة للتعامل مع نظام الاتصالات الإدارية
4	محايد	0.840	2.21	28. تعتمد القيادة النسائية على الاتصال الإلكتروني مع عضوات التدريس
3	موافق	0.799	2.40	29. تؤكد القيادات النسائية استخدام البريد الجامعي الإلكتروني للتواصل مع منسوبات الجامعة
5	محايد	0.795	2.11	30. تدعم القيادة النسائية التوجه نحو البناء التنظيمي اللامركزي في إدارة الجامعة
	موافق	0.587	2.41	البُعد الخامس: الاتصال الفعال

يتضح من جدول (7) ما يلي:

- جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الخامس للأداة (الاتصال الفعال) في نطاق درجة الموافقة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد بين (2,11 - 2,88)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد كُله (2,41) بانحراف معياري (0,587) ودرجة موافقة. وتعطي هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً إلى حد كبير عن وعي جامعة جازان بأهمية الاتصال الفعال الذي يُمثل عصب الأقسام والكليات، ومن خلاله تنتقل البيانات والمعلومات واللوائح والقرارات من جهة إلى أخرى داخل الجامعة، وهو نوع من التواصل بين القيادات والمرؤوسين، إضافة إلى دوره في توفير علاقات إنسانية وتأثير إيجابي داخل بيئة العمل الجامعي.
- كانت أعلى درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد هي التي تضمنتها العبارة رقم (27) ونصّها "تمتلك القيادة النسائية المهارات التكنولوجية اللازمة للتعامل مع نظام الاتصالات الإدارية" بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (0,331) ودرجة موافقة؛ تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (26) ونصّها "توفر الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية"، بمتوسط حسابي (2,49) وانحراف معياري (0,848) ودرجة موافقة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (29) ونصّها "تؤكد القيادات النسائية استخدام البريد الجامعي الإلكتروني للتواصل مع منسوبات الجامعة"، بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري (0,799) ودرجة موافقة أيضاً.

- وتعكس هذه النتائج إدراك جامعة جازان لأهمية الاتصال الفعال بين منسوبيها؛ حيث يُسهم الاتصال الفعال في إنجاز الأعمال في الوقت المناسب واتخاذ القرارات السليمة أيضاً في الوقت المطلوب دون تأخير، فالتأخير له عواقب سلبية على الإنجاز، وبالتالي اهتمت إدارة الجامعة بإنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، وحرصت الجامعة على امتلاك القيادات النسائية للمهارات التكنولوجية اللازمة للتعامل مع نظام الاتصالات الإدارية، وأتاحت لجميع منسوبيها استخدام البريد الجامعي الإلكتروني لسهولة التواصل. وفي هذه الأونة اتضح أهمية امتلاك جامعة جازان لنظام اتصال إداري فعال ساعد على نجاحها في عمليات التعليم والتدريب والتواصل مع عناصرها المختلفة (قيادات الإدارة العليا، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين ... وغيرهم) خلال انتشار جائحة كورونا العالمية Covid-19.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيشي (2018م) التي أكدت أهمية بُعد الاتصال الفعال في تحقيق التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛ كما تتفق مع دراسة أبو خضير (2012م) التي أوصت بتوفير مهارات الاتصال الإداري ضمن برامج الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة.
- وفيما يتعلق بأقل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (28) ونصّها "تعتمد القيادة النسائية على الاتصال الإلكتروني مع عضوات التدريس" بمتوسط حسابي (2,21) وانحراف معياري (0,840) ودرجة محايد؛ وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (30) ونصّها "تدعم القيادة النسائية التوجه نحو البناء التنظيمي اللامركزي في إدارة الجامعة" بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,795) ودرجة محايد أيضاً.
- ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء البناء التنظيمي المركزي الذي تتبعه جامعة جازان في إدارتها، والذي يسير وفقاً للإجراءات البيروقراطية التي تقلل من اعتماد القيادة النسائية على الاتصال الإلكتروني مع عضوات التدريس، وتفضيلها التواصل وجهاً لوجه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة طه والأحمدي (2017م) التي عززت الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة لنشر الوعي بإنجازات الجامعة في مجال تمكين وخدمة المرأة عبر وسائل إعلام الجامعة ومواقع التواصل الاجتماعي وموقع الجامعة الإلكتروني.
- إجابة السؤال الثاني، ونصّه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات الدراسة: الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، أو الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة تؤثر على تمكّنها الإداري؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام (t-test) للعينات المستقلة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الكلية	إنسانية	22	2,317	0,427	0,957	0,044	غير دالة عند 0,05
	علمية	35	2,435	0,467			
الخبرة	أقل من 10 سنوات	25	2,588	0,387	3,159	0,344	غير دالة عند 0,05
	أكثر من 10 سنوات	32	2,234	0,443			
التفرغ للعمل الإداري	كلياً	11	2,942	0,000	5,602	0,000	دالة عند 0,01
	جزئياً	46	2,257	0,402			
الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة	نعم	43	2,356	0,475	0,991	0,117	غير دالة عند 0,05
	لا	14	2,494	0,367			

يوضح جدول (8) ما يلي:

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية (إنسانية، وعلمية) فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0,957)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وبذلك يمكن استنتاج أن ثمة اتفاقاً بين تقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان بغض النظر عن نوع الكلية وتخصص القيادات النسائية بها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها المجتمع السعودي مؤخراً في ظل رؤية 2030م، حيث شهدت المملكة في الآونة الأخيرة تغيرات سياسية واجتماعية واسعة في اتجاه فك الحصار المفروض على المرأة السعودية؛ والسماح لها باقتحام سوق العمل وتولي المناصب القيادية وممارسة حقوقهن وإثبات ذواتهن، وهذا يوضح عدالة جامعة جازان في توفير درجة متساوية من التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمختلف الكليات الإنسانية والعلمية على حد سواء.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (3,159)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وبذلك يمكن استنتاج أن ثمة اتفاقاً بين تقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية

- بجامعة جازان بغض النظر عن مستوى الخبرة لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، عالية 2017م) التي أبرزت نتائجها عدم معنوية العلاقة بين متغير سنوات الخبرة وتطوير مهارات القيادات الإدارية وتمكينهن من الإبداع المهني والأكاديمي والإداري.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التفرغ للعمل الإداري (كلياً وجزئياً)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (5,602)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبذلك يمكن استنتاج أن ثمة اختلافاً بين تقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان وفقاً لمتغير التفرغ للعمل الإداري. وترجع الباحثة ذلك الاختلاف إلى أن القيادات النسائية بجامعة جازان اللاتي تمتلكن تفرغاً كلياً لممارسة العمل الإداري يكون مستوى التمكين الإداري لديها أعلى من القيادات النسائية التي تمارس أعمال أخرى بجانب العمل الإداري كالتدريس الطلابي مثلاً، أو عمل أبحاث علمية، أو المشاركة في مشروعات بحثية، أو قيامها بأدوار مهمة في خدمة المجتمع... إلخ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2012م) التي أوضحت وجود اتفاق دال إحصائياً فيما يتعلق بتفرغ القيادات النسائية لممارسة العمل الإداري وتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهن ومنحهن فرص أفضل لمتابعة القضايا التعليمية والإدارية بدلاً من الانشغال بالأعمال الورقية.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0,991)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05). وتوضح تلك النتيجة أن القيادات النسائية في جامعة جازان تتلقى دورات تدريبية شكلية وغير فعّالة، كما أنها غير متخصصة في مجال القيادة الإدارية، ولا تتم بصفة دورية، وغير متضمنة في الخطة الاستراتيجية للجامعة منذ البداية بالرغم من حاجة القيادات النسائية للالتحاق بمثل هذه الدورات التدريبية لدعم التمكين الإداري لديهم، ومن ثم الاستعانة بهم في اللجان والمجالس الجامعية أسوة بالقادة الرجال. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المنقاش (2017م) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعات وعقد برامج تدريبية وورش عمل لتطوير أدائهن الإداري.

إجابة السؤال المفتوح، ونصّه: كيف يمكن لجامعة جازان أن تُسهم في دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها؟

وللكشف عن دور جامعة جازان في دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية المنسوبة إليها؛ قامت الباحثة بتوجيه سؤال مفتوح لبعض عميدات ووكيلات ورئيسات الأقسام بكلية جامعة جازان (عينة الدراسة)، نصّه: كيف يمكن لجامعة جازان أن تُسهم في دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها؟ وبإجراء التحليل الكيفي لاستجاباتهن فيما يتعلق بهذا الجانب، تبين أن جامعة جازان يمكنها دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها - من وجهة نظرهن- من خلال ما يلي:

- توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات النسائية أكاديمياً وإدارياً.
- منح القيادات النسائية مزيداً من السُّلطة والصلاحيات وحرية التصرف في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا من القادة الرجال.
- ترشيح القيادات النسائية للحصول علي العديد من الدورات المهنية والتطويرية التي تساهم بشكل مباشر في زيادة خبراتهم ومهاراتهم الإدارية، وزيادة معارفهم باللوائح والقوانين الإدارية بالجامعة، وبالتالي زيادة مستوي التمكين الإداري لديهم.
- الدعم والمساندة والتشجيع والتدريب المستمر والاطلاع علي أحدث الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.
- إتاحة الفرص الكافية للقيادات النسائية من أجل تولي المناصب الإدارية المختلفة بالجامعة، وعدم اقتصرها على القادة الرجال.
- منح القيادات النسائية الصلاحيات الكافية لأداء أدوارهن على أكمل وجه، واحترام تواجدهن في اللجان والمجالس الجامعية ومشاركتهن بالرأي في اتخاذ القرارات المهمة.
- تعزيز عمل القيادات النسائية بالجامعة، والوقوف بجانبهن ومساندتهن في المواقف الصعبة، ومساعدتهن في حل المشاكل الإدارية التي تواجههن.
- تفعيل دورات دورية تراعي الاحتياجات التدريبية لدى جميع القيادات النسائية ذوات المناصب الإدارية من أجل إلمامهن بالمهام الإدارية التي يجب عليهن أدائها بإتقان.
- دعم جميع الكفاءات النسائية على نحو من العدالة والمساواة، وترك الاعتبارات الشخصية أو المعايير الفردية مثل الواسطات والمحسوبيات في تمكين المرأة.
- الاعتماد على الحيادية والشفافية في الاعتراف بقدرات القيادات ذات الكفاءات العالية بغض النظر عن الفروقات العمرية أو الدرجات العلمية.
- التحفيز والثقة وإعطاء الفرصة والمنصب، والتدريب المستمر، والتدوير، بهدف تمكين المرأة من القيام بمهامها الوظيفية دون الرجوع إلى الرجل.
- توفير كافة ما تحتاجه القيادات النسائية من الاحتياجات والإمكانيات المادية والبشرية وأجهزة الاتصال وأساليب التقنية التي تعزز ممارسة الصلاحيات وسهولة التواصل الإداري لدعم التمكين لديهم.
- منحهن الفرصة في التطوير الذاتي واتخاذ القرارات على أساس سليم.
- تقدير ما تقوم به من أعمال كما هو الحال عند تقدير زميلها الرجل وتحفيزها على ذلك.
- الاستعانة بالبرامج الإدارية الحديثة بهدف تطوير العمل الإداري لدى القيادات النسائية.
- الرقي أولاً بالتفكير الإبداعي، وتغيير نظرة أن الرجل أفضل من المرأة في القيادة.
- إعطاء فرصة للقيادة الشابة وعدم قصر المناصب الإدارية على جماعة معينة من القيادات ذوات الخبرة باستمرار.
- تخفيف الأعباء التدريسية لدى القيادات النسائية من أجل تفرغهن للعمل الإداري بكفاءة.
- دعم العمل الجماعي للقيادات النسائية، وتبادل الخبرات بينهن من خلال عقد مزيد من الندوات وورش العمل التي تتيح لهن فرص الاستفادة من القيادات ذوات الخبرة.

المحور الرابع (الآليات المقترحة):

إجابة السؤال الثالث، ونصه: ما الآليات المقترحة لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها؟

وللإجابة عن هذا السؤال اقترحت الباحثة بعض الآليات لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها، وبهذا الدور تضطلع الجامعة بمسؤولياتها في تهيئة قيادات نسائية لديها المهارات الكافية لممارسة العمل القيادي بكفاءة مرتفعة، وتأسيساً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء ما خلصت إليه الأدبيات المرتبطة بهذا المجال تم صياغة الآليات المقترحة كما يلي:

- (1) الخطة الاستراتيجية لجامعة جازان: كأن تقوم الجامعة بإعادة صياغة خطتها الاستراتيجية على أن تتضمن إتاحة فرص التمكين الإداري للقيادات النسائية بها ووضعها في قائمة أولوياتها في أماكن صناعة القرار مثل تواجد القيادة النسائية ضمن لجان التخطيط والتطوير الجامعي، ومجالس القسم والكلية والجامعة المختلفة.
- (2) إتاحة مناخ تنظيمي فعال: يتميز بيئة علمية عادلة تشعر القيادات النسائية بأمن متمكنات نتيجة إدراكهن للتحرر من الرقابة الصارمة والتعليمات والقيود الجامدة، وشعورهن أيضاً بالمسؤولية تجاه أعمالهن وتصرفاتهن وقراراتهن، ومن ثم اكتشاف ما لديهن من طاقات وإمكانات وقدرات كامنة تمكنهن من أداء أعمالهن الإدارية ومهامهن الوظيفية على نحو مغاير ومتميز عن الآخرين، مع ضرورة تجاوز معوقات صناعة القيادة النسائية.
- (3) تطبيق اللامركزية والمشاركة في صناعة القرار الإداري واتخاذها: من خلال تفويض السلطة وإتاحة المزيد من الصلاحيات لضمان تولي المرأة المناصب القيادية بالجامعة، وتحديد نسب مشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسة العامة للجامعة وتطوير إدارتها، ومنحهن مزيداً من المساحة في طرح أفكارهن ومشاركتهن في عملية صنع القرار.
- (4) التربوي الوظيفي للقيادات النسائية في أعلى المناصب الإدارية بالجامعة: مثل إتاحة الفرص أمام الكفاءات النسائية المتميزة للتربوي الوظيفي في المراكز الإدارية العليا بالجامعة، كأن تكون وكلية جامعة أو رئيسة جامعة أسوة بما يحدث في الجامعات الأخرى، وهذا يُسهم في زيادة حصة المرأة في المناصب الإدارية بالجامعة عن طريق التدريب القيادي والتنفيذي وتمكين القيادة النسائية وفقاً لمبادرات "التوطين النسائي".
- (5) العمل الجماعي (التعاون): تشجيع جامعة جازان للقيادات النسائية على التعاون المتبادل ونقل المهارات والخبرات الناجحة بين الأفراد والجماعات، وتعزيز مبدأ التعاون الفعال والعمل بروح الفريق الواحد بهدف سرعة وسهولة إنجاز المهام الإدارية بالجامعة.
- (6) تبادل الخبرات بين الزميلات: كأن تتيح الجامعة برامج تهدف إلى استفادة القيادات النسائية المستجدة من آراء القائدات ذوات الخبرة والمعرفة المتخصصة في مجال الإدارة. وقد تسمح الجامعة للقيادات النسائية المستجدة بزيارة الجامعات المتميزة في العمل الإداري لمعرفة طرق أعمالها الإدارية ونقل الخبرات الموجودة بها.

- (7) توفير دورات تدريبية أكاديمية وإدارية للقيادات النسائية؛ كأن تضع الجامعة خطة عمل متكاملة لتنفيذ دورات تدريبية في مجال الإدارة، يتم تنفيذها وفقاً لجدول زمني محدد، وبشكل دوري في إطار تنمية التمكين الإداري لديهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الإدارية التي تتعلق بمهارات صنع القرار واتخاذ، وإدارة الصراعات والأزمات، وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل في فريق، ويعتبر توفير برامج تدريبية للقيادات النسائية في بيئة العمل بالجامعة ضرورة لأنها تحتاج إلى تعلم الممارسات الجديدة والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها أثناء العمل، وتحقيق ميزة تنافسية، فيتولد إحساس بالثقة يُشعر القيادات النسائية بأن الجامعة تساعدهن في تطوير شخصياتهن، وفهم التقنيات الجديدة في عملهن الروتيني، ومواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع الخارجي.
- (8) إتاحة نظام جيد للمكافآت والتحفيز؛ واكتشاف القيادات النسائية ذوات الكفاءات الإدارية ورعايتهن مادياً ومعنوياً؛ وتنظيم مسابقات سنوية على مستوى الجامعة تمنح فيها حوافز وجوائز تشجيعية للقيادات المتميزة في تقديم أفكار إبداعية في مجال العمل الإداري، فالتحفيز يمنح الثقة على إنجاز المهام، ويعطي للعمل قيمة مضافة، ويتضمن تحسين جودة الخدمة، وزيادة الانفتاح والاتصال بين العاملين بالجامعة مما يحقق التوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي لدى القيادات النسائية.
- (9) الاتصال الفعال؛ فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوارات بين الإدارة العليا والقيادات النسائية بالجامعة، وكان تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والانتماء، ويتكون لديهم الحماس الذاتي لتحسين الأداء.
- (10) إتاحة شبكة إنترنت عالية الجودة في كل مباني الجامعة؛ وهذا يساعد القيادات النسائية في القيام بأعمالهن الإدارية من خلال سهولة تبادل الخدمات البريدية، نقل المعلومات والبيانات والتعليمات بسرعة للجميع، والاتصال الفعال بجميع العاملين في الجامعة. والبحث عن أية معلومة أو خبر يخص مجال العمل الإداري، ومعرفة أحدث المستجدات العلمية والتقنية والثقافية والإدارية داخل الجامعة وخارجها، والحوار مع القيادات الإدارية الأخرى بشأن موضوع أو قضية معينة عن طريق ما يُسمى "بمجاميع النقاش"، والنشر الإلكتروني، ومتابعة الصحف والمجلات الإلكترونية، وتصفح موقع الجامعة الإلكتروني للتعرف على أخبار الجامعة باستمرار وتحديث المعلومات، ومتابعة مواقع الجامعات المحلية والعالمية الأخرى للاستفادة منها في تطوير جامعة جازان علمياً وإدارياً، وكذلك عقد الاجتماعات عن بُعد (مؤتمرات، ندوات، حلقات نقاش)، والاطلاع على ثقافات القيادات النسائية الناجحة في جامعات أخرى للاستفادة من خبراتهم في تطوير التعليم الجامعي.
- (11) البعثات (المنح الدراسية)؛ ويتم ذلك عن طريق إيفاد القيادات النسائية بجامعة جازان إلى مؤسسات إدارية رائدة محلية أو عالمية أو معاهد علمية، أو بحثية، أو تكنولوجية متميزة، للتدريب على الأساليب الحديثة في مجال الإدارة الجامعية.
- (12) المؤتمرات والندوات والورش التعليمية؛ تُعد من أساليب التمكين الإداري التي تؤثر إيجابياً في تلاقي الخبرات والأفكار والآراء في شكل جمعي، ويُعد هذا التجمع فرصة طيبة لتدريب القيادات النسائية بجامعة جازان على الحوار المتبادل، والمناقشة، والاستفادة من الآراء والأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري والنظريات الإدارية الجديدة، كما أنها فرصة لاكتساب مزيداً من المعلومات والخبرات والمهارات في مجال التخصص.

(13) تنظيم ملتقى سنوي للقيادات النسائية الجامعية: تُدعى إليه أبرز رائدات القيادات النسائية الناجحة لتقديم خبراتهن وتجاربهن الخاصة كي تستفيد منها باقي القيادات الشابة.

(14) إنشاء مركز القيادات الإدارية النسائية بالجامعة: يهدف إعداد القيادات النسائية الواعدة، وتطوير قدراتهن، وتعزيز إمكاناتهن القيادية، وتمكينهن من امتلاك الكفاءة اللازمة للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة الإدارية، وتقلد المناصب القيادية وتحقيق النجاح الإداري.

(15) تكليف لجنة على مستوى الجامعة: لتطوير كتيب إرشاد وظيفي للقيادات النسائية بهدف تعريفهن بالدور القيادي في العمل الإداري الجامعي، وإطلاعهن على التعليمات واللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي، خاصة المبتدئات منهن في القيادة.

(16) تشجيع البحث العلمي: كأن تتبع جامعة جازان للقيادات النسائية بها فرص القيام بمشروعات وبحوث علمية تُسهم في معالجة المشكلات الجامعية وتنمية جهازها الإداري.

(17) تشجيع أسلوب التعلم الذاتي: الذي يعتمد على استقلالية القيادات النسائية بجامعة جازان، وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء تمكينهن إدارياً، فالتعلم الذاتي يهتم بتوظيف الاستراتيجيات التربوية التي تُسهم في تنمية مهاراتهن الذاتية بعيداً عن خبرات الآخرين المهنية، ويتحقق ذلك من خلال توفير الدورات العلمية والمرجع الأساسية في مكتبة الجامعة، وعن طريق الحضور والاستماع للندوات، والمحاضرات والمؤتمرات وحلقات النقاش التي تتيحها الجامعة حضورياً - وجهاً لوجه- أو إلكترونياً (عن بُعد)، لتحقيق التنمية الذاتية في مجال القيادة الجامعية.

(18) تحفيز النماذج النسائية المتميزة في القيادة الإدارية بالجامعة: وإتاحة فرص للقاءات معهن لنشر تجاربهن في التميز والموازنة بين حقوقهن وواجباتهن داخل المنزل وبيئة العمل.

(19) رفع شعار "إيجاد جامعة شاملة للمرأة": كأن تسعى جامعة جازان إلى توفير جامعة متميزة بريادتها التعليمية وأبحاثها العلمية وقيادتها النسوية، تُسهم في بناء الاقتصاد المعرفي وتنمية الجهاز الإداري للجامعة، حيث يمكن تعظيم دور القيادة النسائية بالجامعة في تنمية المجالات المختلفة مثل: تعزيز دور المرأة في الأمن الفكري، المواطنة، التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، العمل التطوعي، الثقافة الصحية للمرأة، تعليم المرأة، مما يزيد من تمكين المرأة والقيام بدورها في تنمية المجتمع.

(20) الاستفادة من وسائل الإعلام الجامعي: في غرس المفاهيم الإيجابية والصحيحة نحو الدور القيادي النسائي بالجامعة، وإتاحة فرص المشاركات النسائية أسوة بشريكها الرجل.

(21) اتباع أسلوب التدوير في العمل: وإلزام جميع المستويات القيادية من النساء بتحديد القائدة البديلة المؤهلة، واتباع مبدأ القيادة بالتدوير بشكل مستمر بين القيادات النسائية بالجامعة، واعتماد التفويض والتكليف لضمان التمكين.

وترى الباحثة أن نجاح عملية التمكين الإداري يتطلب من القيادات النسائية بالإضافة إلى التمتع بمؤهلات أكاديمية وخبرات علمية أن تكن على علم بنظريات الإدارة، ولديهن مهارات استخدام تكنولوجيا العمل الإداري، وبالرغم من تنوع الأساليب المستخدمة في برامج التمكين

الإداري، إلا إنه يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب معاً، ولا بد من مراعاة القيادات النسائية من حيث مستوياتهن أو الفروق في أدائهن، والهدف من التمكين الإداري، وهذا يتطلب التعرف على احتياجاتهن، وحثهن على الإبداع والابتكار، وتدريبهن على التنمية الذاتية بالقراءة والاطلاع، وعقد الحلقات النقاشية وورش العمل بما يرفع من كفاياتهن. كذلك يتطلب تحقيق النجاح والتميز في الجامعات السعودية قيادة من الجنسين قادرة على استيعاب تغيرات المستقبل والحد من حالات عدم التقبل للقيادة النسائية.

التوصيات: توصي الدراسة بتحقيق ما يلي:

- ✓ تعزيز المناخ التنظيمي المناسب الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان، ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً.
- ✓ تفعيل الاتجاه نحو اللامركزية التي تتميز بسرعة إنجاز المهام، وإظهار شخصيات القيادات النسائية ومواهبها، ويظهر الاختلاف بينهن ولا يجعلهن نسخاً مكررة من بعضهن البعض، مما له أثراً إيجابياً في العمل القيادي والإداري بصفة عامة.
- ✓ تعزيز تفويض الصلاحيات لدى القيادات النسائية بجامعة جازان بهدف تحمل المسؤوليات المنوطة بها والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها، لما يتمتع به التفويض من زيادة الإبداع الإداري.
- ✓ زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعات والمتميزات، وتشجيع انخراط القيادات النسائية بالجامعات السعودية بالمؤتمرات العربية والعالمية لتعزيز الثقة بالنفس، وزيادة اطلاعهن.
- ✓ تحقيق العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.
- ✓ دعم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان وربطه بأبعاد إدارية جديدة كالقيادة بالأهداف، وقيادة التغيير، وقيادة الأزمات، وقيادة الإبداع، والقيادة بالمشاركة وتكوين فرق العمل ... وغيرها من الأبعاد ذات الأثر الإيجابي في عملية التمكين.
- ✓ مشاركة القيادات النسائية في تنمية جامعة جازان وتطوير إدارتها وتغييرها إلى الأفضل بما يتناسب ومستجدات العصر.

بحوث مقترحة:

1. دراسة مقارنة لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العربية والأجنبية.
2. دراسة تقويمية لعلاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لقادة الجامعة وأثرهما في تحسين المناخ التنظيمي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبو الغلا، ليلي محمد حسني (2014م). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (10)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، 123-146.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (2012م). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (7)، الرياض، 87-124.
- أبو غدة، حسن عبد الغني (2014م). الثقافة الإسلامية والتحديات الفكرية المعاصرة وحقوق الإنسان، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البرماوي، جميلة حسين عبد الله (2016م). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- برني، لطيفة (2014م). التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (15)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 1-28.
- البلوي، محمد سليمان (2008م). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- تلخوخ، سعيدة (2014م). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة MGB Royal، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر.
- تومي، عبد الرحمن وتومي، رحمة (2017م). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد (4)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوداي- الجزائر، 68-86.
- جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا "كاوست" (2018م). كاوست تدرّب ٢٥ أكاديمية سعودية ضمن فعاليات برنامج "قيادات"، مسترجع من <https://www.kaust.edu.sa/ar/news/tailor-made-training-for-future-leaders>
- جامعة جازان (2018م). ملتقى القيادات النسائية: الدور والتنمية المستدامة، في الفترة 13-14 نوفمبر 2018م، كُتيب الملتقى، إصدارات جامعة جازان، 1-34.
- جامعة جازان (2018م). وكالة الجامعة لشؤون الطالبات، الهيكل التنظيمي للوكالة، مسترجع من <https://www.jazanu.edu.sa/gagent/>
- جامعة جازان (2020م). كليات جامعة جازان، مسترجع من <https://www.jazanu.edu.sa/about-us#>
- جامعة جازان (2020م). نظام إدارة جودة الخدمات المجتمعية بجامعة جازان، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، 1-54.

- جامعة جازان (2020م). نظام إدارة وتنظيم اعتماد البرامج الأكاديمية في جامعة جازان. دليل الاعتماد البرامجي، عمادة التطوير الأكاديمي، 3-27.
- الحازمي، حسن بن حجاب (2013م). الإطار العام للدراسة، في: إسهامات جامعة جازان في التنمية المحلية 1433هـ/2012م، إدارة النشر العلمي والمطابع، جامعة جازان، 11-17.
- حافظ، فاطمة (2010م). تمكين المرأة الخليجية: جدل الداخل والخارج، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (137)، السنة (36)، جامعة الكويت، 401-404.
- الحامد، محمد بن معجب وجمجوم، فاطمة بنت بكر (2009م). التعليم العالي للفتاة ومواءمته لسوق العمل في المملكة العربية السعودية، نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، المؤتمر الإقليمي العربي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، القاهرة، 859-882.
- حجازي، هدى محمود حسن (2013م). المعوقات المجتمعية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى القيادات النسائية: دراسة من منظور تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (34)، الجزء (17)، جامعة حلوان، 6173-6255.
- الحربي، أمل عبد الرحمن (2017م). تصور مقترح لإنشاء مجلس لتمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030م، في الفترة 24-25 أبريل 2017م، معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب، جامعة الجوف، 354-377.
- الحساني، خلود طلال (2018م). إبراز دور الجامعات في تنمية الكفاءات القيادية وتطويرها واستقطابها (تصور مقترح)، ملتقى القيادات النسائية: الدور والتنمية المستدامة، في الفترة 13-14 نوفمبر 2018م، كُتيب الملتقى، جامعة جازان، 29.
- حكيم، عبد الحميد عبد المجيد (2012م). نظام التعليم وسياسته، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الحمد، منى محمد عبد الله والخنيزان، تهاني محمد ناصر (2018م). تطوير القيادات الإدارية النسائية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030م، ملتقى القيادات النسائية: الدور والتنمية المستدامة، في الفترة 13-14 نوفمبر 2018م، كُتيب الملتقى، جامعة جازان، 22.
- الخويطر، عبد العزيز عبد الله (2003م). لمحة من تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الدغري، وفاء محمد حسن (2018م). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (8)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، 18-30.
- دليل التخصصات بجامعة جازان (1441هـ). وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، جامعة جازان، 1-4.
- دياب، عبد الباسط محمد (2017م). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً)، المجلة التربوية، العدد (49)، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2-152.

- الردادي، أمينة (2012م). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- رزق الله، حنان (2010م). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الرشودي، خالد سليمان (2009م). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الرقب، أحمد صادق (2010م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الروفي، مطلق بن مقعد والشريف، طلال بن عبد الله حسين (2019م). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (8)، العدد (8)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، 151-183.
- الريس، ناصر سعود عبد العزيز (2015م). الاعتماد المدرسي: نماذج دولية ناجحة وتجارب طموحة، مكتبة المتنبي، الدمام.
- الزامل، الجوهرة فهد (2017م). دور الجامعات في رفع وعي المرأة تجاه المجتمع وتجاه نفسها، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030م، في الفترة 24-25 أبريل 2017م، معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب، جامعة الجوف، 342-353.
- الزامل، يوسف إسماعيل (2013م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزيدانيين، محمد مطر (2006م). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشامان، أمل سلامه (2005م). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، السنة الأولى، جامعة طيبة، السعودية.
- شاهين، هيام صابر (2015م). التمكين النفسي والاحتراق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1)، جامعة القاهرة، 1-45.
- الشعلان، مضايي محمد وكعكي، سهام محمد صالح (2013م). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (10)، مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم العالي، السعودية، 37-72.

- الشمري، فوزية صالح وأخريات (2019م). آليات الارتقاء بدراسات المرأة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء التوجهات العالمية. مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1)، جامعة القاهرة، 277-333.
- الشميلان، عبد الوهاب شباب (2016م). القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، جامعة عين شمس، 179-207.
- الصباطي، إبراهيم سالم (2010م). مقدمة في الإبداع، مركز الترجمة والتأليف والنشر، جامعة الملك فيصل.
- صحيفة المدينة (2019م). جامعة جازان تحصل على الاعتماد المؤسسي الكامل، مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، مسترجع من <https://www.al-madina.com/article/653469/%D8%A2%D8>
- الضمور، صفاء يوسف (2008م). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الطراونة، إحسين أحمد (2006م). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم وأبودرويش، منى (2013م). تطوير القيادات النسائية في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (41)، العدد (3)، جامعة الكويت، 137-183.
- الطريس، محمد عواض (2017م). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (8)، العدد (3)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 1-50.
- الطعاني، حسن أحمد والسويدي، عمر سلطان (2013م). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، ملحق (1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 305-327.
- طه، إيناس محمد والأحمدي، عائشة (2017م). جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والإداريات بالجامعة، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة 2030م، في الفترة 24-25 أبريل 2017م، معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب، جامعة الجوف، 190-206.
- عبد الخالق، فؤاد وعلي، محمد محمود (2007م). تطور الفكر التربوي، ط2، مكتبة المتنبي، الدمام.
- العبد العزيز، منيرة بنت عيد (2011م). الصعوبات التي تواجه الأقسام الأكاديمية النسائية بجامعة الملك سعود عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد (4)، العدد (14)، مصر، 129-261.
- عبد الفتاح، عز سيد حسن (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة- السعودية، 539.
- العتيبي، عالية محمد (2017م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، العدد (11)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 379-480.

- العتيبي، فهد (2017م). بقرار وزاري "نمنقاني" عميدة لكلية الطب بجامعة الطائف، قرار ينسجم مع رؤية 2030م لدعم مشاركة المرأة، مقالة منشورة في صحيفة سبق الإلكترونية، بتاريخ 26 فبراير 2017م، مسترجع من <https://sabq.org/%D8%A8%D9%82%D8%B1>
- العتيبي، هلا جهاد (2007م). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- عريشي، علي حمد شيبان وآخرون (2013م). إسهامات جامعة جازان في مجالات التنمية الاقتصادية المحلية، في: إسهامات جامعة جازان في التنمية المحلية 1433هـ/2012م، إدارة النشر العلمي والمطابع، جامعة جازان، 51-68.
- العطوي، رويدا محمد ومرعي، كائنكان فواز (2018م). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030م، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، رفاذ Refaad، 125-151.
- العليين، هدية محمد والزهراني، صالح علي (2016م). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، المجلد (27)، العدد (105)، الجزء (2)، جامعة بنها، 229-251.
- عمادة التطوير الأكاديمي (2020م). رؤية ورسالة وأهداف جامعة جازان، مسترجع من <https://www.jazanu.edu.sa/dev/media/sites/61/2020/05/>
- عُمر، أحمد مختار وآخرون (2008م). معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، 2114-2115.
- عون، وفاء محمد وأخريات (2015م). قيم العمل لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (22)، العدد (93)، المركز العربي للتعليم والتنمية، 169-264.
- العيسى، أحمد (2009م). إصلاح التعليم في السعودية بين غياب الرؤية السياسية وتوجس الثقافة الدينية وعجز الإدارة التربوية، دار الساقى، بيروت - لبنان.
- عيشي، عمار (2018م). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (11)، العدد (35)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجزائر، 37-61.
- الغامدي، سعيد محمد (1421هـ). القيادة التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- غنيم، فايزة (2020م). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 215-226.

- الفاضلي، خديجة عبد الله ساعد (2015م). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.
- قدندل، هبه (2010م). تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة: دراسة حالة جامعة المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر.
- الكامل، علي أحمد وآخرون (2012م). جازان المنطقة- الجامعة: كتيب تعريفي، عمادة التطوير الأكاديمي، جامعة جازان، 1-99.
- الكري، نوره ناصر والشياح، فيصل (2017م). تمكين المرأة الإماراتية: رؤية قيادة واستراتيجية دولة. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (16)، العدد (2)، جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، 165-192.
- كشكوشة، نجوى متولي حسن (2013م). القيادات الإدارية النسائية، مجلة الأمن والحياة، المجلد (33)، العدد (380). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 54-55.
- المتروك، شروق عبد المحسن (2010م). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم والخرشة، عمر مد الله (2015م). الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (30)، العدد (1)، جامعة مؤتة، الأردن، 195-236.
- مسعود، مؤيد أحمد صادق (2012م). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- المطيري، نوف عبد الله والجارودي، ماجدة إبراهيم (2016م). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (10)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، 67-90.
- معهد الإدارة العامة، مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية (1440هـ)، الرياض، مسترجع من <https://www.spa.gov.sa/1914283>
- الملا، عيسى بن علي (2012م). القيادة الإدارية علم وفن: دراسة علمية تربوية اقتصادية تطويرية في مجال المال والأعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
- ملحم، يحيى سليم (2009م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، القاهرة.
- المنتدى السياسي رفيع المستوى (2018م). التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة: نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية، الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، في الفترة من (9-18 يوليو) 2018م/1439هـ، نيويورك، 12-186.
- المنقاش، سارة عبد الله (2017م). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، المجلة التربوية، المجلد (31)، العدد (123)، الجزء (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 183-238.



نافع، وجيه عبد الستار (2011م). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (32)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 357-440.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، 25 أبريل 2016م، مسترجع من [Saudi_Vision2030_AR%20\(6\).pdf](https://www.vision.gov.sa/Saudi_Vision2030_AR%20(6).pdf)

وزارة التعليم العالي، رؤية جامعة جازان: الخطة الاستراتيجية (1441هـ - 2020م)، وكالة الجامعة للجودة والتطوير الأكاديمي، عمادة التطوير الأكاديمي، جامعة جازان، السعودية، 44 - 6.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- Abedalqader, Mohammad Qasim (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head /Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah -Najran University, International Research in Education, 2(2), Macrothink Institute, 83- 106. DOI: <https://doi.org/10.5296/ire.v2i2.6298>.
- Al Ahmadi, Hanan (2011). Challenges Facing Women Leaders in Saudi Arabia, Human Resource Development International, 14(2), 149-166, <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.558311>.
- Al Ghamdi, Azala M. (2016). The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity, (Doctoral dissertation), Western Michigan University, US, <https://eric.ed.gov/?id=ED575830>.
- Al Ghofaily, Lama (2019). Women Leadership in Higher Education in Saudi Arabia. International Journal of Social Sciences, 8(2), 14-32. <https://doi.org/10.20472/SS.2019.8.2.002>.
- Al Hazmi and Others (2017). Obstacles of Saudi Woman Work in the Mixed Environment: A Field Study, International Education Studies; (10)8, Canadian Center of Science and Education, 128-144. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n8p128>.
- Al Mssaleem, Muneera Qassim (2018). Education and Empowerment of Saudi Women in Light of Vision 2030, International Journal of Current Research, (10)4, 68409-68413.
- Al Omair, Miznah, O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia, International Journal of Higher Education, 4(4), 81-93. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n4p81>.
- Al Otaibi, Fatmah, Cutting, Roger & Morgan, Julia (2017). A Critical Analysis of the Literature in Women's Leadership in Saudi Arabia, International Journal of Business Administration and Management Research, 3(1), 28-36. <https://doi.org/10.24178/ijbamr.2017.3.1.29>.

- Al Qahtani, Maleeha M. and Others (2020). The Role of the Academic and Political Empowerment of Women in Economic, Social and Managerial Empowerment: The Case of Saudi Arabia, *Economies*, (8) 45, 1-18. <https://doi:10.3390/economies8020045>.
- Al Shahrani, Hind Faie (2016). Strategies to Empower Saudi Women's Educational Attainment and Work, *International Journal of Social Work and Human Services*, (4)1, Practice Horizon Research Publishing, 1-6.
- Al Shakha, Ala'a Fahad (2019). The Perception of Female Leadership in Saudi Universities: Impact of Gender and Leader's Qualification on Leader's Effectiveness, (Doctoral dissertation), University of North Florida, Us, <https://digitalcommons.unf.edu/etd/915>.
- Al Sharah, Atallah M. Tayser (2018). The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level on Saudi Universities, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(10), 580-604.
- Al Sharif, Fahad L. Alghalib (2019). Empowering Women: Educational Programs and Reforms in a Diversified Saudi Economy, *Dirasat*, No. 49, King Faisal Center for Research and Islamic Studies, Riyadh, 1-53.
- Al Subaie, Azzah & Jones, Karen (2017). An Overview of the Current State of Women's Leadership in Higher Education in Saudi Arabia and a Proposal for Future Research Directions, *Journal of Administrative Sciences*, (7)36, 2-15. <https://doi:10.3390/admsci7040036>.
- Al Subaihi, Shroog (2016). Challenges for Women Academic Leaders to Obtain Senior Leadership Positions in Higher Education in Saudi Arabia, (Doctoral dissertation), Pepperdine University, California <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/725>.
- Mulligan, Cian (2019). How to Empower Saudi Women in the Labor Force?, The King Abdullah Petroleum Studies and Research Center (KAPSARC), Riyadh, KSA, 1-12.
- Omar, Maha and Others (2019). The Saudi Women Participation in Development Index, *Journal of King Saud University- Science* 32, 1233-1245. <https://doi.org/10.1016/j.jksus.2019.10.007>.
- Tameem, Wajid (2019). Saudi Women Leaders Negotiating Challenges in Saudi Arabian Higher Education Institutions, (Doctoral dissertation), Saint Joseph's University, Philadelphia, US.
- The Embassy of the Kingdom of Saudi Arabia (2019). Saudi Arabia's Reforms and Programs to Empower Women, Washington, D. C., August 2019, 1-7. <https://www.saudiembassy.net/sites/default/files/Factsheet>.