

درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

ماجدة بنت إبراهيم الجارودي *

نوف عبدالله ثواب المطيري *

درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث إن التمكين الإداري يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات الأزمنة لذلك. بما يؤدي إلى تنميتهم كقادة، ويتولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين كالعامل على تحسين أدائهم الوظيفي.

ويعتبر الرقب [3] أن التمكين منبع الصف الثاني للقادة وهذا من أهم الضمانات حيوية لاستمرار أي منظمة، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديرهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمل مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ.

وتشهد النظم التعليمية والإدارية في معظم الدول سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم فهناك تأكيد على إن الجودة في التعليم تعتمد في الأساس على تمكين القادة التربويين الذي يعد موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي وتحسينه ومنذ ذلك الحين انصبت جهود الباحثين والمختصين على نظرية كفاءة لإدارة الموارد البشرية وفقاً لمقتضيات العصر ومتطلبات التغيير التي تتطلب تمكين العاملين في المؤسسات التربوية. ولا يزال الباحثون يسعون إلى بلورة هذا المدخل الإداري ووضعه في إطار مفاهيمي يصلح للتطبيق العملي ويزيد من فعاليات المؤسسة التربوية [4].

وعلى الرغم من أن المرأة السعودية قد خرجت لميادين العمل حديثاً، إلا أنها تمكنت من ترأس الكثير من المناصب

الملخص_ هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود والبالغ عددهن (14) فرداً. أشارت النتائج إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14) وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليهما الاتصال الفعال، وبالمرتبة الرابعة يأتي تفويض السلطة، وفي الأخير يأتي التحفيز كأقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. كما وأوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها قدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري- القيادة النسائية.

1. المقدمة

لقيت الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من علماء الإدارة في القرون الماضية لتأثيرها في العملية الإدارية فهي الأساس في المنظمة وتعددت الأطروحات لبعض المفاهيم الإدارية مثل الجودة والتمكين الإداري وغيرها من المفاهيم التي تسعى لتطور وتحقيق الأهداف في المنظمات.

والتمكين الإداري من المفاهيم الحديثة ذات الاهتمام المتزايد فمنذ العقد الأخير من القرن الماضي غدى مفهوم التمكين كما أشار الجملي [1] يحظى بتكيز الأكاديميين والممارسين المهتمين بالموارد البشرية على المستوى الدولي باهتمام متزايد لاسيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المصاحبة للمنافسة العالمية.

ويرى حسين [2] أن التمكين الإداري من أفضل الأساليب التي تقوم على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحديد الأهداف

ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن.
- 2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ج. أهمية الدراسة

تكمن الأهمية في دراسة التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والحاجة الماسة إلى التعرف عليه ودرجة توافره في القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعة إلى أهمية موضوع تمكين القيادات النسائية لتيسير الأعمال وتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز، وخاصة أن العديد من البحوث والدراسات أثبتت فاعلية هذا الأسلوب.

د. حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على وكيلات الأقسام ورئيسات الوحدات بكلية التربية بجامعة الملك سعود.
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1435-1436هـ.
- 3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن.

هـ. التعريفات الإجرائية

1- التمكين الإداري: يعرف إجرائياً بأنه ممارسة رئيسة القسم والمشرفة على الوحدة لمهامها، وإعطائها سلطة أوسع في المساءلة والرقابة وإصدار الأوامر، والعمل على إدارة وقيادة شؤون القسم بالتعاون مع العاملين لديها لتحقيق الأهداف المنشودة في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

2- القيادات النسائية: يقصد بهن الموظفات السعوديات ويمثلن القيادة الأكاديمية والإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وهن وكيلات الأقسام، ورئيسات الوحدات.

3. الإطار النظري

التمكين الإداري:

القيادية في المؤسسات التربوية. فالقيادة النسائية في مؤسسات التعليم العالي تضطلع شأنها شأن القيادات في المؤسسات الأخرى بمسؤوليات عديدة تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية، حيث تشكل هذه الطاقات البشرية في المؤسسات التربوية نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة [5].

وبناءً على ما سبق فإن تمكين القائدة له دور كبير في تدعيم قدرتها على اتخاذ القرارات، فذلك يُمكنها من إدارة وتنظيم عملها، فإن كانت تتوفر لديها عناصر التمكين وتملك الصلاحيات ستكون لديها القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وتحقيق المشاركة الفعالة واختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات.

2. مشكلة الدراسة

يعد تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين وعدم التمكين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البيئية، والاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة مثل: التخطيط والتطوير ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات.

وتشير نتائج البحوث كما ذكر القاضي [6] أن التمكين يساهم في رفع روح المسؤولية ويمنح القدرة على ممارسة السلطة الكاملة وزيادة الفاعلية لمواجهة التحديات، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بكلية التربية الذي له الدور في تدعيم القدرة على اتخاذ القرارات ومنح القيادات فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وصنع القرارات، وتجريب أفكار جديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات، بما يؤدي إلى تمتيهم بكفاءة، ويتولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح.

أ. أسئلة الدراسة

- ما درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن؟

- هل هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة الشاقوي [10].

أما أفندي [9] فيعرفه بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"

وعرفه عبدالوهاب بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج [11].

أما الرشودي فقد عرف التمكين بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" [12].

أهمية التمكين:

أولاً: النتائج الخاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين منها:

أ- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة انتماء الموظف للمهام التي يقوم بها.

ب- المشاركة الفاعلة: فمشاركة الموظف الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية.

ت- تطوير مستوى أداء العاملين: حيث يساهم التمكين في تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه.

ث- اكتساب المعرفة والمهارة: يتوقف نجاح برامج التمكين على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب.

ج- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به.

ح- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من

يهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسة داخل المنظمة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا [7].

فمفهوم التمكين إبدأً من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل وروح المبادرة [8].

ويعتبر التمكين من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديرهم ومشرفهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم. وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم [3].

مفهوم التمكين:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة [8].

وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى [9].

والتمكين هو العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس

تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم [14]. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض [14] ويشير فورد وفولتر [15] إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

ب- فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة [14] ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل [16]. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية [17].

ج- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية [18] كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة [19] فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة [14].

د- الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة [15] أشار كون وسبريتزر [16] إلى أن عرض

نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة [8].

ثانياً: النتائج الخاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها: تؤكد الدراسات على أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات [13].

ثالثاً: النتائج الخاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة تقدم للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج مثل الريح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة. ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي:

أ- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

ب- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

ت- زيادة فرص الإبداع والابتكار.

ث- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

ج- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

ح- تحسين العلاقة بين العاملين [8].

أبعاد التمكين:

تتضمن الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري ما يلي:

أ- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية

- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- عدم استعجال النتائج [23,24].
- خامساً: معوقات تطبيق التمكين:
- قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:
- 1- البناء التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- 6- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين [23].
- أما Forrester [25] فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:
- 1- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- 2- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
- 3- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
- 4- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.
- القيادة النسائية:

المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى Spreitzer [20] بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية، والجودة)، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين) [14] وتقتصر Kanter [21] بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر [18].

هـ- التحفيز:

ان برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة [20] حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسم [22].

خطوات تطبيق التمكين:

تتعدد وتندرج مستويات التمكين وذلك اعتماداً على عاملين أساسيين هما:

- 1- درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين.
- 2- مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة [23]. ويتم تطبيق التمكين بالخطوات التالية:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- التغيير في سلوكيات المدراء.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.
- تكوين فرق العمل.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الأفراد المناسبين.
- توفير التدريب.

تعددت أهمية القيادة في مجموعة من النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 2. تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 3. ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 4. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
 5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
 6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم.
 7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة [34].
- أركان القيادة:

إن دور القيادة لا يقتصر على التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانوناً بل يتعدى ذلك إلى العمل على إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط فيهم وتدرس روح التعاون وحب العمل المشترك لديهم.

أن عملية القيادة كما يرى أوكنور [35] تتمثل فيما يلي:

1. السلطة: مركزهم الرسمي.
 2. المعرفة: ما يعرفونه.
 3. القوة: افعالهم التي تجعل الآخرين متحمسين يحذون حذوهم.
- العوامل المؤثرة في القيادة:

تتأثر القيادة التربوية بعدة عوامل مما جعلها تمر بأطوار متعددة يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. المفاهيم السيكولوجية: حيث فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة التربوية نتيجة مراعاتها احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وإبراز أهمية العمل الجماعي.
2. الحركة العلمية: حيث نقلت الحركة العلمية القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والتشخيص والتقييم.
3. العلاقات الإنسانية: حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية وكان من الضروري أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي [33].

حظيت المرأة السعودية بعناية شديدة من الدولة، عناية جعلتها شريكاً للرجل في خطط التنمية نحو الرقي والصعود، ولقد كانت المرأة فيما سبق تعمل تحت قيادة الرجل داخل الرئاسة العامة لتعليم البنات، ثم وزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة التعليم لشؤون البنات، مع منحها بعض المراكز القيادية، حتى صدور قرار خادم الحرمين الشريفين في مجلس الوزراء المنعقد ولقد تعهدت وزارة التربية والتعليم بتأنيث قطاع التعليم والبنات خلال ثلاثة أعوام وذلك في البيان الختامي للقاء السنوي لقيادة العمل التربوي المنعقد في مكة المكرمة في 10-13/6/1430 هـ [26].

مفهوم القيادة:

يذكر ليكرت (Rensis Likert) بأن القيادة "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" [27].

وعرفها "Manhal [28] بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية"

والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاته [29] وهذا ما أكده العبادي وآخرون [30] بأن القيادة هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف، كما عرفها المغربي [31] بأن القيادة هي عملية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بأخر وهو بذلك أي (القائد) يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أنها يمكن بواسطتها للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية. وتعتبر القيادة أهم عناصر الإدارة وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المديرين في موظفيهم وتعني القيادة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية [32].

ثانياً: مفهوم القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمرها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" [33].

أهمية القيادة:

والمؤوس، وفعالية القيادة من خلال دفع المرؤوسين إلى العمل الجاد لتحقيق الأهداف.

4. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة أبو كريم [40] إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود، وتكونت عينة الدراسة من 154 فرداً منهم 98 مديراً و56 مشرفاً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بعد عرضها على المحكين لتحكيمها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة، واحتل المجال الثاني "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، وجاء مجال "التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" في المرتبة الثانية، أما مجال "التمكين من خلال التدريب والتطوير" فقد احتل المرتبة الأخيرة. كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمل الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرف التربوي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لدى المستجيبين.

أما دراسة القضاة والطراونة [41] فقد هدفت للتعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة البالغ عددهم 444. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية)، وأشارت النتائج كذلك إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للتفاعل

ويمكن إجمال أهم الظواهر التي أدت إلى تطور القيادة التربوية بما يلي:

1. اعتبار الإدارة سلوك وأداء وتفاعل جماعي وعلاقات إنسانية.
2. اضعاف الصيغة العلمية على الإدارة بعامه واهتمام الباحثين بالبحوث والدراسات العلمية المتصلة بالقيادة بخاصة.
3. استخدام النظريات والنماذج الحديثة.
4. تأثر الإدارة والقيادة التربوية بعدد من الظواهر والقوى الجديدة مثل التكنولوجيا والعوامل السكانية والضغط الاجتماعي والتغير والصراع الإداري [36].

خصائص القيادة:

حددت الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة بما يلي:

1. العمل على تحقيق رغبات الأفراد إشباعاً للحاجات التي تظهر في الجماعة.
2. الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من افراد الجماعة.
3. اتباع سياسة المساواة وعدم التبعي بين من يعملون تحت إمرته حتى يظفر باحترام جماعته أو يرتفع في اعينهم [37].
4. القدرة أو الكفاءة مثل الذكاء المرتفع، والقدرة على التحليل والاستبصار، واليقظة، والطلاقة اللغوية والمرونة والأصالة والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والمبادرة والطموح والمثابرة.
5. التفوق الأكاديمي والمعرفي: من خلال توافر المهارات العلمية والفنية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة وفق التصور والادراك وربط الاسباب بالمسببات [38].

عناصر القيادة:

أشار عسكر [39] إلى توافر عدد من العناصر التي يمكن أن تسهم في إيجاد القيادة الناجحة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

قائد يتمتع بصفات تربوية يستطيع بها قيادة مجموعة من الأفراد، ومجموعة من الأفراد عندها الاستعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية، ونظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة، ودوافع القيادة من خلال التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد لأن يكون قائداً، والعلاقات بين القائد والجماعة، والقيم والاعتقادات والصفات الشخصية للقائد، والمستوى العلمي والثقافي للمرؤوسين، والثقة المتبادلة بين القائد

وتوصلت الباحثة إلى تصور تحديد أبعاد التمكين الإداري وحددتها في ستة أبعاد وأن من أهم نتائج التمكين هو تحسين مستوى إنتاجية العاملين وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، وأوصت الباحثة بعدة توصيات منها: العمل على تفعيل ثقافة التمكين وتطبيقها، ضرورة بناء برامج تحفيزية مناسبة لمكانة كل موظف والبحث عن مواطن القوة في الموظفين عن طريق تنمية مهارات الابتكار والإبداع وقياس اتجاهاتهم لتوجيههم للمجالات المناسبة لهم.

وهدفت دراسة التيمة [44] إلى التعرف على دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، ولتحقيق هذه الغاية تم ببناء مقياسين الأول لقياس مستوى التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية يتكون من 34 فقرة موزعة على خمسة مجالات والمقياس الثاني يتكون من 30 فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (56) عضو هيئة تدريس من الجامعات في المراكز القيادية في الجامعة الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري، وحصل مجال تفويض السلطة على المرتبة الأولى من بين مجالات التمكين الإداري وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال الحوافز والمشاركة والعمل الجماعي بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية أنفسهم، ووجود درجة مرتفعة من الإبداع الإداري لدى المرؤوسين من وجهة نظرهم أنفسهم في جميع المجالات، وحصل مجال الطلاقة الفكرية، وأخيراً جاء مجال الأصالة، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات مقياس التمكين الإداري في مجالات مقياس الإبداع الإداري والمقياسين ككل، وكان أبرز معاملات الارتباط بين الحوافز والطلاقة الفكرية ومقياس الإبداع الإداري ككل، وأدناها بين المشاركة والعمل الجماعي والحساسية للمشكلات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التدريب العاملين في مقياس التمكين الإداري تبعاً لمتغير الاقليم ولصالح الاقليم الوسط، وعدم وجود فروق على باقي المجالات وعلى مقياس التمكين ككل تبعاً لمتغير الاقليم، وبالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات من أبرزها زيادة الاهتمام بالتمكين الإداري من قبل المرأة العاملة في الجامعات الأردنية في المراكز القيادية لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى المرؤوسين وخاصة

بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بعدة توصيات منها: دعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية، وتذليل المعوقات الاجتماعية من خلال عقد ورش عمل لتوعية المجتمع بأهمية الأدوار المتعددة للمرأة.

وجاءت دراسة عبدالهادي وحتاتة [42] لتهدف إلى التعرف على طبيعة تمكين القيادات الأكاديمية بجامعات مصر وواقع تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، ويعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع من خلال أسلوب "دراسة الحالة". وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي اختلافات جوهرية أو فروق بين القيادات الأكاديمية بالجامعة من حيث النوع (ذكور-إناث) على آرائهم حول أبعاد التمكين، ووجود فروق ذات دلالة بين القيادات الأكاديمية بالجامعة على آرائهم حول أبعاد التمكين لصالح العمداء واحتياج الجامعة المصرية لتبني سياسة تمكين القيادات الأكاديمية، وإن النمط القيادي وتفويض السلطة والتدريب والتحفيز من أهم مقومات تمكين القيادات، وأوصت الباحثتين بعدة توصيات منها: التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، التوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة، تبني خطة واضحة للتدريب المستمر، تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات من خلال تنويع وتطوير نظم الاتصالات الحالي بالجامعة، وتحفيز القيادات الأكاديمية في الجامعة لتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

أما دراسة الشريف [43] فقد هدفت للتعرف على ماهية التمكين الإداري وما هي أبعاده وتحديد دور التمكين الإداري في رفع كفاءة الإداريين بجامعة أم القرى، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على جمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع البحث ومن ثم تفسير هذه المعلومات والوصول إلى حلول مقترحة لتفعيل التمكين الإداري من أجل رفع كفاءة العاملين بجامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين هو إتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق ذواتهم وإعطائهم نوعاً من الثقة للكشف عن المهارات الكامنة لديهم مع مراعاة تدريبهم وتوفير احتياجاتهم الشخصية،

المراة العاملة كعضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية.

أما دراسة علي [45] فقد هدفت للتعرف على مفهوم التمكين الإداري وأبعاده والوقوف على واقع التمكين الإداري، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق متطلبات التمكين الإداري، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة عدة أدوات منها الدراسة الاستطلاعية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة التي تكونت من ثلاث محاور 1. واقع التمكين الإداري 2. متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية 3. المعوقات التي تحول من تطبيق التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها وتحليلها تمثلت في أربعة أبعاد هي (حرية الاختيار - الدافعية الذاتية - معني العمل - التأثير في القرارات)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في البعد الأول (حرية الاختيار) من واقع التمكين الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في باقي أبعاد المحور الأول لواقع التمكين الإداري (الدافعية الذاتية، معني العمل، التأثير في القرارات)، وتفتقر العملية الإدارية لدى جميع القيادات الجامعية إلى الصلاحيات الكافية، وأيضاً تمثلت متطلبات التمكين الإداري التي تم دراستها وتحليلها في تسع متطلبات وهي (الرؤية الواضحة، الثقة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، دور القيادة، الدعم التنظيمي، صنع واتخاذ القرار، الاتصال الإداري، التدريب الإداري، فرق العمل)، وتمثلت معوقات التمكين الإداري التي تم دراستها وتحليلها في ثلاث معوقات وهي (المعوقات الشخصية، المعوقات الإدارية، المعوقات التنظيمية).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة جرار وزائري [46] إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين الوظيفي، باستخدام منهج دراسة الحالة وتكونت العينة من 75 شركة بريطانية من خلال استبانة تقيس أبعاد التمكين الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من أفضل الاتجاهات السائدة في عملية التمكين، وأن تطبيق مفهوم التمكين لا يزال في بدايته مع وجود بعض الشركات التي لا ترغب بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

أما دراسة موكلستروم [47] التي أجريت في الولايات المتحدة

بههدف التعرف على العوامل التي تساعد على تولي امرأة موقعاً قيادياً، إذ أكدت الباحثة أن النساء يشكلن نسبة متدنية في المراكز الإدارية العليا، رغم أنهن يشكلن نسبة عالية في المواقع الأخرى، لذا هدفت دراستها ومن خلال دراسة حالة لامرأة قيادية، التعرف على تاريخ تلك المرأة، والتعرف على خبراتها، وكذلك العوامل التي ساعدت على تميزها في موقعها، وقد بينت الدراسة الخبرة التي عاشتها تلك المرأة، وحققت من خلالها الكثير، وأن المستشار كانت منظمة منذ بداية حياتها، وكانت نموذجاً للمهام والأدوار التي تولتها، منضبطة ومحاوره والتعليم لديها قيمة، وقد نشأت وترتبت في بيئة ناضجة، بالإضافة إلى النجاح في حياتها المهنية، فقد حققت تحصيلاً علمياً عالياً، وأضافت معاني أنثوية للقيادة.

وهدفت دراسة تارجا وميلنا وباولي وديان [48] إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين على نحو عام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحثون ببناء استبانة لجمع البيانات من (299) مشرفاً على الممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

أما دراسة يوجبور وأوينج [49] فقد هدفت إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن في إدارة الجودة الشاملة، كانت دراسة ميدانية، حيث تضمنت الدراسة مسحاً للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وتكونت العينة من 250 فرداً من العاملين في تلك المنظمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة، كما أظهرت الدراسة كذلك دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والالتزام بأهداف الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة الشاملة ورضا الزبائن، ركزت الدراسة على ضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لتتمكن العاملين والرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع التركيز على دور القيادة العليا في

دعم بيئة إدارة الجودة الشاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع الدارسة على الدراسات السابقة فقد وجدت بعض نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية والتي تمثلت في التالي:

• بعض الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للتمكين الإداري فقد تناولت دراسة أبو كريم [40] درجة التمكين الإداري، ودراسة القضاة والطراونة [41] تناولت واقع التمكين الإداري للمرأة، ودراسة عبدالهادي وحتاتة [42] تناولت تمكين القيادات الأكاديمية، ودراسة الشريف [43] تناولت التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات، بينما الدراسات الأجنبية ومنها دراسة جرار وزائري [46] تناولت تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين الوظيفي، ودراسة تارجا وميلنا وباولي وديان [48] التي تناولت تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، بينما بعض الدراسات تختلف في الأهداف مثل دراسة موكلستروم [47] التي أجريت في الولايات المتحدة بهدف التعرف على العوامل التي تساعد على تولي امرأة موقعاً قيادياً، ودراسة يوجبور وأوينج [49] التي تناولت دور الإدارة العليا في تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن في إدارة الجودة الشاملة.

• تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي حيث اعتمدت معظمها على الاستبانة لجمع البيانات، ما عدا بعض الدراسات اعتمدت على المنهج المسحي مثل دراسة يوجبور وأوينج [49] التي اختارت المنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، وعلى منهج دراسة الحالة مثل دراسة موكلستروم [47]، ودراسة جرار وزائري [46].

• تختلف جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث العينة حيث تم اختيار عينة الدراسة من بيئات عربية وأخرى أجنبية وإن كان بعضها تناول القيادة النسائية مثل دراسة عبدالهادي وحتاتة [42] ما عدا دراسة واحدة تم اختيار العينة من البيئة السعودية وهي دراسة أبو كريم [40] إلا أن العينة تمثلت في مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود، أما عينة الدراسة الحالية فتشمل القيادات النسائية من وكيلات الأقسام ورئيسات الوحدات في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

• تتميز الدراسة الحالية أنها تحاول التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بهدف تبصير إدارة الجامعة بأهمية تمكين القيادات النسائية لتيسير الأعمال وتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز، وخاصة أن العديد من البحوث والدراسات أثبتت فاعلية هذا الأسلوب، ولكنها لم تتناول القيادة النسائية.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بكلية التربية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهن (14) مفردة، موزعين كما يتضح من خلال الجدول رقم (1)، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على المجتمع، وقد استجاب الجميع لعملية التوزيع، لتكون عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية يمكن إجمالها بالجدول التالي:

جدول 1

خصائص عينة الدراسة

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	رئيسة قسم	9	64.3
	رئيسة وحدة	4	28.6
	وكيلة كلية	1	7.1
المؤهل العلمي	دكتوراه	13	92.9
	بكالوريوس	1	7.1
عدد سنوات الخبرة	5-10 سنوات	3	21.4

78.6	11	أكثر من 10 سنوات	
21.4	3	قسم السياسات التربوية	القسم
7.1	1	قسم الدراسات الإسلامية	
14.3	2	قسم المناهج وطرق التدريس	
7.1	1	قسم الإدارة التربوية	
14.3	2	قسم علم النفس	
7.1	1	قسم التربية الفنية	
7.1	1	قسم تقنيات التعليم	
14.3	2	قسم التربية الخاصة	
7.1	1	لم يحدد	
100.0	14		الإجمالي

- المحور الأول: يتناول تفويض السلطة، وهو يتكون من (11) فقرة.
- المحور الثاني: يتناول فريق العمل، وهو يتكون من (فقرتين).
- المحور الثالث: يتناول التدريب، وهو يتكون من (فقرتين).
- المحور الرابع: يتناول التحفيز، وهو يتكون من (فقرتين).
- المحور الخامس: يتناول الاتصال الفعال، وهو يتكون من (3) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. (ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية). وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أباها المحكمون، قامت الباحثتان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً وبناء على بيانات العينة قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

ينضح من الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلين العلمي دكتوراه بتكرار (13) مفردة وبنسبة (92.9%)، في حين أن هناك عدد (1) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (7.1%) مؤهلها العلمي بكالوريوس. كما يتضح أن هناك (11) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (78.6%) خبرتهن (أكثر من 10 سنوات)، كما أن هناك (3) من أفراد عينة الدراسة بنسبة بنسبة (21.4%) تتراوح سنوات خبرتهن ما بين (5-10 سنوات). ويوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم، حيث أن هناك (3) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (21.4%) بقسم السياسات التربوية، كما أن هناك (2) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (14.3%) بأقسام (المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الخاصة)، وهناك عدد (1) من أفراد الدراسة بنسبة (7.1%) بأقسام (الدراسات الإسلامية، الإدارة التربوية، التربية الفنية، تقنيات التعليم)، وفي الأخير هناك عدد (1) من أفراد الدراسة لم تحدد القسم الذي تنتمي إليه.

ج. أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثتان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين: القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، القسم الذي تنتمي إليه.

القسم الثاني: وهو يتكون من (20) فقرة مقسمة على خمسة محاور كما يلي:

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لمحور تفويض السلطة بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.478	7	**0.545	1
**0.456	8	**0.583	2
**0.700	9	**0.721	3
**0.690	10	**0.762	4
**0.690	11	**0.707	5
-	-	**0.764	6

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لكل من (فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) بالدرجة الكلية لكل محور

الاتصال الفعال		التحفيز		التدريب		فريق العمل	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.552	18	**0.691	16	**0.715	14	**0.647	12
**0.642	19	**0.522	17	**0.805	15	**0.543	13
**0.590	20	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثتان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول 4

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تفويض السلطة	11	0.812
2	فريق العمل	2	0.722
3	التدريب	2	0.847
4	التحفيز	2	0.907
5	الاتصال الفعال	3	0.816
	الثبات الكلي	20	0.912

يتضح من خلال الجدول السابق أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.912) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.722، 0.907)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية. تصحيح أداة الدراسة: لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة استجابة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة استجابة (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة استجابة (موافق لحد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل

والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

أولاً: تفويض السلطة

للتعرف على درجة توافر تفويض السلطة للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 5

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تفويض السلطة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	محايد غير موافق		
1	تفويض للقيادة النسائية سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.	0	4	8	0.96	5
2	يتاح للقيادات النسائية اتخاذ القرارات الهامة في الكلية.	1	1	9	1.12	9
3	تشارك القيادات النسائية برسم السياسات العامة للكلية.	1	1	7	1.29	10
4	تشارك القيادات النسائية في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بالكلية.	0	4	8	0.96	6
5	تساهم القيادات النسائية في تحديد أهداف الكلية.	0	4	7	1.1	8
6	تساهم القيادات النسائية في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالكلية.	1	4	6	1.24	7
7	يتاح للقيادات النسائية المساهمة في اللجان المهمة التي تعقد على مستوى الكلية.	2	9	2	0.97	2
8	يتاح للقيادات النسائية التوصية بتوظيف الكفاءات أو استقطابهن للعمل في الكلية.	0	3	4	1.27	11
9	تمنح للقيادات النسائية ميزانية خاصة لتسيير أمور العمل.	1	8	3	1.02	4
10	يتاح للقيادات النسائية التوصية بترشيح من يروونه مناسباً للدورات التدريبية.	4	8	2	0.66	1
11	لدى عمادة الكلية ثقة في مقدرة القيادة النسائية على القيام بالأعمال المفوضة لها.	2	6	6	0.73	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.14	0.78	-		

النسائية تساهم في تحديد أهداف الكلية، وكذلك أنه يُتاح للقيادات النسائية اتخاذ القرارات الهامة في الكلية).

1. جاءت الفقرة رقم (10) وهي (يتاح للقيادات النسائية التوصية بترشيح من يروونه مناسباً للدورات التدريبية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة توافر تفويض السلطة لدى القيادات النسائية بكلية التربية بجامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يُتاح للقيادات النسائية التوصية بترشيح من يروونه مناسباً للدورات التدريبية.

2. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (يتاح للقيادات النسائية التوصية بتوظيف الكفاءات أو استقطابهن للعمل في الكلية) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة توافر تفويض السلطة لدى القيادات النسائية بكلية التربية بجامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.27)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على أنه يُتاح للقيادات النسائية التوصية بتوظيف الكفاءات أو استقطابهن للعمل في الكلية.

ثانياً: فريق العمل

وللتعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية فيما يتعلق بفريق العمل في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 6

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر عناصر التمكين الإداري فيما

يتعلق بفريق العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	محايد			
1	يتاح للقيادات النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها.	1	5	4	2.93	2	
		7.1 %	35.7	28.6			
2	تقبل الأفكار الإبداعية التي تتقدم بها القيادات النسائية ودعمها من قبل الإدارة العليا.	4	9	1	4.21	1	
		28.6 %	64.3	7.1			
-	المتوسط الحسابي العام				3.57		
					0.73		

(2)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (4.21)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي

يتضح من الجدول رقم (5) أن محور تفويض السلطة يتضمن (11) فقرة، جاءت (4) فقرات بدرجة (موافق)، وهي الفقرات رقم (10، 7، 11، 9)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (3.50، 4.14)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20)، في حين جاءت (5) فقرات بدرجة (إلى حد ما)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (2.79، 3.0)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وفي الأخير جاءت (فقرتين) بدرجة (محايد)، وهما الفقرتين رقم (3، 8)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهما بين (2.29، 2.50)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (1.81 إلى 2.60)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة تفويض السلطة لدى القيادات النسائية في كلية التربية.

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14)، وهذا يدل على أن القيادات النسائية بكلية التربية تتوافر لديهن عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بتفويض السلطة بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقتهم بدرجة متوسطة على كل من (أن القيادة النسائية تفوض لهن سلطات كافية لإنجاز مهامهن الوظيفية، وكذلك أن القيادات النسائية تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بالكلية، إضافة إلى أن القيادات النسائية تساهم في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالكلية، وأن القيادات

يتضح من الجدول رقم (6) أن محور فريق العمل يتضمن (فقرتين) جاءت (فقرة) بدرجة (موافق بشدة)، وهي الفقرة رقم

حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم قبول الأفكار الإبداعية التي تتقدم بها القيادات النسائية ودعمها من قبل الإدارة العليا.

2. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (يتاح للقيادات النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بفريق العمل بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.38)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يتاح للقيادات النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها.

ثالثاً: التدريب

للتعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية فيما يتعلق بالتدريب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالتدريب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	محايد	غير موافق			
1	يتاح للقيادات النسائية المشاركة في المؤتمرات الدولية لتنمية قدراتهن الإدارية.	5	6	3	0	0	4.14	0.77	1
2	يتم توفير فرص التدريب والتطوير للقيادات النسائية.	1	3	7	1	2	3	1.11	2
-	المتوسط الحسابي العام	7.1	21.4	50	7.1	14.3	3.57	0.85	-

الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري المتعلقة بالتدريب للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.57)، وهذا يدل على أن القيادات النسائية بكلية التربية تتوافر لديهن عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالتدريب بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (أنه يتاح للقيادات النسائية المشاركة في المؤتمرات الدولية لتنمية قدراتهن الإدارية، وكذلك أنه يتم توفير فرص التدريب والتطوير إلى حد ما للقيادات النسائية).

1. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (يتاح للقيادات النسائية المشاركة

تتراوح ما بين (4.21 إلى 5.0)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (موافق إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (1)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (2.93)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري المتعلقة بفريق العمل للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.57)، وهذا يدل على أن القيادات النسائية بكلية التربية تتوافر لديهن عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بفريق العمل بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (أنه يتم قبول الأفكار الإبداعية التي تتقدم بها القيادات النسائية ودعمها من قبل الإدارة العليا، وكذلك أنه يتاح للقيادات النسائية إلى حد ما اختيار فريق العمل التي تعمل معها).

1. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (تقبل الأفكار الإبداعية التي تتقدم بها القيادات النسائية ودعمها من قبل الإدارة العليا) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بفريق العمل بمتوسط

يتضح من الجدول رقم (7) أن محور التدريب يتضمن (فقرتين)، جاءت (فقرة) بدرجة (موافق)، وهي الفقرة رقم (1)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (4.14)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (موافق إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (2)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (3.0)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة علي [45] والتي توصلت إلى أن برامج التدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية.

رابعاً: التحفيز

للتعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية فيما يتعلق بالتحفيز في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 8

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالتحفيز مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة							
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	يتم تقديم حوافز مادية للقيادات النسائية.	ك	1	2	7	1	3	2.79	1.19
		%	7.1	14.3	50	7.1	21.4		
2	يتم تقديم حوافز معنوية للقيادات النسائية.	ك	1	3	5	1	4	2.71	1.33
		%	7.1	21.4	35.7	7.1	28.6		
-	المتوسط الحسابي العام							2.75	1.11

حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.19)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يتم تقديم حوافز مادية للقيادات النسائية.

2. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (يتم تقديم حوافز معنوية للقيادات النسائية) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالتحفيز بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.33)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يتم تقديم حوافز معنوية للقيادات النسائية.

خامساً: الاتصال الفعال

للتعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية فيما يتعلق بالاتصال الفعال في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

في المؤتمرات الدولية لتنمية قدراتهن الإدارية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالتدريب بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتاح للقيادات النسائية المشاركة في المؤتمرات الدولية لتنمية قدراتهن الإدارية.

2. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (يتم توفير فرص التدريب والتطوير للقيادات النسائية) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالتدريب بمتوسط حسابي (3.0) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يتم توفير فرص التدريب والتطوير للقيادات النسائية،

يتضح من الجدول رقم (8) أن محور التحفيز يتضمن (فقرتين)، جاءت جميعها بدرجة (موافق إلى حد ما)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (2.71، 2.79)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري المتعلقة بالتحفيز للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.75)، وهذا يدل على أن القيادات النسائية بكلية التربية تتوافر لديهن عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالتدريب بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كل من (أنه يتم تقدير حوافز مادية للقيادات النسائية، وكذلك أنه يتم تقديم حوافز معنوية للقيادات النسائية).

1. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (يتم تقديم حوافز مادية للقيادات النسائية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالتحفيز بمتوسط

جدول 9

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالاتصال الفعال مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة					
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري
1	يتم إتاحة كافة المعلومات اللازمة لمساعدة القيادات على اتخاذ القرارات الإدارية.	0	5	8	0	1	0.8
2	يُتاح للقيادات النسائية سبل الاتصال بكافة القيادات في الكلية.	1	8	3	0	2	1.16
3	يُتاح للقيادات حضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية.	2	6	3	0	3	1.38
-	المتوسط الحسابي العام	14.3	42.9	21.4	0	21.4	1.18

الخاصة بالاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يُتاح للقيادات النسائية سبل الاتصال بكافة القيادات في الكلية.

2. جاءت الفقرة رقم (3) وهي (يُتاح للقيادات حضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.38)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يُتاح للقيادات النسائية حضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية.

3. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (يتم إتاحة كافة المعلومات اللازمة لمساعدة القيادات على اتخاذ القرارات الإدارية) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على أنه يتم إتاحة كافة المعلومات اللازمة لمساعدة القيادات على اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن خلال العرض السابق لدرجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، نجدها جاءت كما يلي:

يتضح من الجدول رقم (9) أن محور الاتصال الفعال يتضمن (3) فقرات، جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (موافق)، وهي الفقرة رقم (2)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (3.43)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة (موافق إلى حد ما)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (3.21، 3.29)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري المتعلقة بالاتصال الفعال للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.36)، وهذا يدل على أن القيادات النسائية بكلية التربية تتوافر لديهن عناصر التمكين الإداري فيما يتعلق بالاتصال الفعال بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كل من (أنه يُتاح للقيادات حضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية، وكذلك أنه يتم إتاحة كافة المعلومات اللازمة لمساعدة القيادات على اتخاذ القرارات الإدارية).

1. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (يُتاح للقيادات النسائية سبل الاتصال بكافة القيادات في الكلية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات

جدول 10

درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

م	المعوقات	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تفويض السلطة	3.14	4
2	فريق العمل	3.57	1
3	التدريب	3.57	1 مكرر
4	التحفيز	2.75	5
5	الاتصال الفعال	3.36	3
	المتوسط الحسابي العام للتمكين الإداري	3.28	-

الجامعة الأردنية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تارجا وباولي وديان [48] والتي توصلت إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independnat sample t-test)، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول 11

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر

التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	دكتوراه	13	7.62	99	0.709	0.857
	بكالوريوس	1	6	6		
فريق العمل	دكتوراه	13	7.04	91.5	0.125	0.143
	بكالوريوس	1	13.5	13.5		
التدريب	دكتوراه	13	7.81	101.5	0.307	0.429
	بكالوريوس	1	3.5	3.5		
التحفيز	دكتوراه	13	7.77	101	0.377	0.571
	بكالوريوس	1	4	4		

0.857	0.799	98.5	7.58	13	دكتوراه	الاتصال الفعال
		6.5	6.5	1	بكالوريوس	
0.857	0.71	99	7.62	13	دكتوراه	الدرجة الكلية لتوافر
		6	6	1	بكالوريوس	عناصر التمكين الإداري

أرائهن حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية. أولاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independnat sample t-test)، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح من خلال الجدول رقم (12).

جدول 12

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	5-10 سنوات	3	6.67	20	0.696	0.769
	أكثر من 10 سنوات	11	7.73	85		
فريق العمل	5-10 سنوات	3	6	18	0.471	0.555
	أكثر من 10 سنوات	11	7.91	87		
التدريب	5-10 سنوات	3	4.5	13.5	0.149	0.170
	أكثر من 10 سنوات	11	8.32	91.5		
التحفيز	5-10 سنوات	3	5.67	17	0.383	0.456
	أكثر من 10 سنوات	11	8	88		
الاتصال الفعال	5-10 سنوات	3	8.17	24.5	0.749	0.769
	أكثر من 10 سنوات	11	7.32	80.5		
الدرجة الكلية لتوافر عناصر التمكين الإداري	5-10 سنوات	3	5.67	17	0.392	0.456
	أكثر من 10 سنوات	11	8	88		

(0.05) أي غير دالة إحصائياً. وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهن حول درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية.

7. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان بما يلي:

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.857، 0.143، 0.429، 0.571، 0.857) وللدرجة الكلية (0.857)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلين علمياً دكتوراه، الأمر الذي يجعلهم متجانسات من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقات في

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.769، 0.555، 0.170، 0.456، 0.769) وللدرجة الكلية (0.456)، وجميعها قيم أكبر من

- [3] الرقب، احمد صادق. (2010م). علامة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر. مصر.
- [4] الرادوي، أمينة سليم سالم. (2012م). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- [5] الشدي، أمل محمد علي. (1430هـ). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية. كلية العلم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- [6] القاضي، نجاح (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: قسم الإدارة واصول التربية.
- [7] الشمري، محمد. (2006م). أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
- [8] ملح، يحي سليم. (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [9] أفندي، عطية حسين. (2003م). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- [10] الشقاوي، عبدالرحمن. (2002م). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي. ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [11] عبدالوهاب، علي وآخرون. (2004م). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الحريري للطباعة.
- 1) ضرورة مشاركة القيادات النسائية برسم السياسات العامة للكلية، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على أن القيادات النسائية تشارك برسم السياسات العامة بالكلية.
- 2) إتاحة الفرصة للقيادات النسائية بالتوصية بتوظيف الكفاءات او استقطابهن للعمل في الكلية، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على أنه يُتاح للقيادات النسائية القيام بذلك الدور.
- 3) إتاحة الفرصة للقيادات النسائية لاختبار فريق العمل الذي يعمل معها، وذلك حرصاً على تحقيق التآلف والتوافق بين العاملين، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أنه يُتاح للقيادات النسائية اختيار فرق العمل التي تعمل معها.
- 4) إلحاق القيادات النسائية بالدورات التدريبية لتحسين مهارتهن القيادية والوظيفية، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أنه يتم توفير فرص التدريب والتطوير للقيادات النسائية.
- 5) تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية لتشجيعهن على العمل، وتقديراً للمسؤوليات التي يقمن بها، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على تقدير حوافز مادية ومعنوية للقيادات النسائية.
- 6) إتاحة الفرصة للقيادات النسائية لحضور كافة الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات في الكلية والمشاركة فيها، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد عينة الدراسة على أنه يُتاح للقيادات النسائية القيام بذلك الدور.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] الجميلي، مطر بن عبدالمحسن. (2008م). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [2] حسين، سلامة عبد العظيم. (2009م). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. مجلة مستقبل التربية. ع55.

- [12] الرشودي، خالد بن سليمان (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: قسم العلوم الإدارية.
- [15] العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005م). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-42.
- [17] المعاني، أيمن عودة ؛ وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009م). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع2، 234-258.
- [23] العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004م). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.
- [24] اندراوس، رامي؛ ومعاينة، عادل. (2008م). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- [26] السبيعي، عزه هاضل. (1431هـ). تطوير صنع واتخاذ القرار التربوي لدى القيادات النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشوره. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- [27] حريم، حسين. (2010م). مبادئ الإدارة الحديثة لنظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر.
- [29] عذاري، جاسم رحيم. (2006م). علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين "دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان"، مجلة دراسات إدارية، ع 1.
- [30] العبادي، هاشم فوزي وآخرون. (2008م). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الوراق.
- [31] المغربي، كامل محمد. (2004م). السلوك التنظيمي مفاهيم واسس. عمان: دار الفكر.
- [32] عوض، عامر. (2008م). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار اسامة للنشر.
- [33] عباس، علي. (2009م). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- [34] العجمي، محمد حسنين. (1428هـ). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [35] أكونر، جوزيف. (2004). البرمجة اللغوية العصبية وفن القيادة. الرياض: دار الميمان للنشر والتوزيع.
- [36] مرسي، محمد منير. (2005م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. الرياض: عالم الكتب.
- [37] ميدين، تيسيفا جبير؛ وبيتر، شافير. (2005م). تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبدالعظيم حسين. عمان: دار الفكر.
- [38] عطوي، جودت عزت. (2004م). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة تهامة.
- [39] عسكر، سمير أحمد. (2005م). أصول الإدارة. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- [40] أبو كريم، أحمد فتحي. (2012م). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. ع38، 11-42.
- [41] الطراونه، نجاه صالح؛ والقضاة، محمد أمين. (2011م). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتة للبحوث والدراسات. ع4، 133-178.

- [19] Randolph, w. Alan, (1995), Navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19 – 32.
- [20] Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., (1999), Giving up control without Losing control, Group & organization management, Vol. 24, No. 2, June, 155 – 187.
- [21] Kanter, R. M. (1989), The New Managerial Work, Harvard Business Review, 67 (6), 85-92.
- [22] Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review, Spring, PP. 31-39, by the Sloan Management Review Association, PP. 291 – 302.
- [25] Forrester, R. (2000). Empowerment rejuvenating a potent idea, The Academy of Management Executive, P:67
- [28] Manahal, M (2009). *the controlling and the performance appraisal*. sayyab book, London.
- [46] Jarrar, Y. & Zairi, M. (2002). Employee Empowerment UK Survey of Trends and Best Practices, Managerial Auditing Journal, 17 (5), 266-271.
- [47] Mockelstorm, Nancy (2000). Exploring Higher Education Leadership: The Life History of a Female Administrator. A Dissertation submitted to The University of Nebraska Lincoln.
- [48] Tarja, S, Milna ,S , Pauli , P Diane ,I. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses. Journal of Nursing management , Vol.13. No2.
- [49] Ugboro, Isaiah O., & Obenge, Kofi, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in a Service Organization: An Empirical Study", Journal Quality Management, 1084568, Vol. 5, Issue, 2, p.p: 17-61.
- [42] عبدالهادي، أميرة رمضان؛ وحتاتة، أم السعد أبو العينين. (2012م). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. مجلة التربية. ع35، 201-279.
- [43] الشريف، مها. (2012م). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. ع42، 291-312.
- [44] النيمة، غفران محمود. (2013م). التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية.
- [45] علي، وفاء عياد. (2013). متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية. مصر.

ب. المراجع الاجنبية

- [13] Flohr, nielson, j. (1995). organizing for quality in danish retail banking in workshop on quality management in services v (proceedings part II) pp. 411-426.
- [14] Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- [15] Ford, Robert C. and Fottler, Myron D., (1995), Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, 21- 31.
- [16] Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autumn, 37- 49.
- [18] Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journal of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 2, 223 – 238.

THE DEGREE OF AVAILABILITY OF THE ELEMENTS OF THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT OF THE WOMEN LEADERS IN THE COLLEGE OF EDUCATION AT THE KING SAUD UNIVERSITY

NOUF A. ALMUTARY MAJEDAH I. ALJAROUDY
KING SAUD UNIVERSITY

ABSTRACT_ This study aimed to identify the degree of availability of the elements of the administrative empowerment of women leaders in the College of Education at King Saud University, and to achieve the objectives of the study the researcher has used the descriptive survey. The Questionnaire was also used as a tool to study the collection of data from fourteen women leaders at King Saud University. the study showed: the elements of the administrative empowerment among women leaders in the College of Education are available at King Saud University in a medium range , where work and training team comes in the first place among the elements of the administrative empowerment, followed by effective communication, and in the fourth place comes the delegation of authority, At last motivation considered as the least element in the administrative empowerment among women leaders in the College of Education at King Saud University. Furthermore the results showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) or less between the averages of the study sample responses about the degree of availability of the elements of the administrative empowerment of women leaders in the College Education depending on the differences of years of experience and educational qualifications. As a result of the surveys and the studies the researcher has made several suggestions.

KEY WORD: administrative empowerment, women leaders.