

## The Degree of Effectiveness of The Management of Women in Administrative Empowerment and Its Obstacles at The Branches of Hail University from The Point of View of Faculty Members

Maysaa hasan muflih BaniHani

University of Hail || KSA

**Abstract:** The purpose of this study was to investigate effectiveness of female administration in the Administrative Empowerment at Hail University branches and its impediments, from the point of view of the faculty members. The researcher used the descriptive analytical approach. The questionnaire was the tool of study and the study sample consisted of (53) of female faculty members at Hail University branches during the first semester 2018- 2019. The results of this study found that the overall degree of administrative empowerment was obtained at a general average (3.93) i.e. high degree and at the dimensional level. Indeed, the work team term was in the first rank with an average of 4.09, and then it comes the delegation of authority with an average of (3.89). The communication term comes at the third level with an average of (3.88) and in the last rank, it comes the motivation of the staff with an average of (3.86) and all of them with a rating of (high). As regard the obstacles in the women administration, the administrative impediments obtained the first rank with an average of (3.87) followed by the personal constraints with an average of (3.76), and then the political impediments with an average of (3.47), and finally the social obstacles with an average of (2.61). For instance, the study showed that there were no significant differences due to the impact of experience years and the impact of scientific qualification. There were some recommendations according to the study results, which were to increase the effectiveness of faculty members and remove obstacles facing them.

**Keywords:** Effectiveness, women administration, administrative empowerment, impediments, Hail University branches, the faculty members.

### درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس

ميساء حسن مفلح بني هاني

جامعة حائل || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري لدى فروع جامعة حائل ومعوقاتها، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم تطبيقها على عينة تكونت من (53) عضوة هيئة تدريس في فروع جامعة حائل، الفصل الدراسي الأول 2018- 2019، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لأبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسط عام (3.93) أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى الأبعاد؛ فقد جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.09)، ثم بُعد تفويض السلطة بمتوسط (3.89)، ثم بُعد الاتصال الفعال بمتوسط (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد تحفيز العاملين بمتوسط (3.86)، وجميعها بدرجة تقدير (كبيرة)، وأما بالنسبة للمعوقات في الإدارة النسائية فقد حصلت المعوقات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) وبدرجة كبيرة، وتلها المعوقات الشخصية بمتوسط (3.76)، ومن ثم المعوقات السياسية بمتوسط (3.47).

وأخيرا المعوقات الاجتماعية بمتوسط (2.61)؛ وجميعها كانت بدرجة (متوسطة). وتوصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة ولأثر المؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس وإزالة المعوقات التي تواجههم.

الكلمات المفتاحية: فاعلية. الإدارة النسائية. التمكين الإداري، المعوقات. فروع جامعة حائل. هيئة التدريس.

## المقدمة:

يعد مفهوم التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، وإنَّ تطبيقه في المؤسسات التعليمية والجامعات له أهمية كبيرة على المستويين الإداري والأكاديمي، إذ إن تمكين الأفراد يشعروهم بالثقة والأمان ويعطيهم الفرصة للعمل بحرية وبشكل مستقل.

ويعد التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية، وهو الأساس السليم الذي يمكن الإداري من ممارسة السلطة الممنوحة له وتحمل مسؤولية وظيفته وقراراته، ويستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً (المومني، 2009).

إنَّ تزايد أهمية أدوار المرأة في التعليم العالي في الجوانب القيادية والإدارية والأكاديمية، يتطلب دعم تمكين المرأة في الجامعات، وتهيئة بيئة تتيح لها اتخاذ قرارات مستقلة متعلقة بتنميتها الشخصية وتنمية المجتمع بشكل عام. إذ إنَّ تمكين القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات يؤدي إلى الإبداع الإداري (Al Ghamdi, 2016). ويوجد ضعف في تمثيل المرأة للمناصب القيادية وصنع القرار في مختلف دول العالم (Ngcobo, 2016).

وأشار القضاة والطراونة (2011) إلى أنه على الرغم من التطورات والتغيرات التي طرأت على المجتمعات، والتي أترعلى مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحولت الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة إلا أن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانيات المرأة وقدرتها وما تتطلع إليه وما هو موجود فعلاً على أرض الواقع، وفي التعليم العالي ما زال هناك تحديات أمام المرأة في ممارسة دورها الأكاديمي وتمكينها إدارياً لممارسة هذا الدور. وفي السعودية لا تزال النساء يشكلن أقل من (16%) في المائة من القوى العاملة الوطنية على الرغم من وجود عدد كبير من النساء المؤهلات مثل الرجال، هناك حاجة ماسة لإصلاح القطاعات السياسية والقانونية وسوق العمل مع التركيز على أهمية تطور مساهمة المرأة وتطورها (Alghamdi, 2018)، وعلى الرغم من الإجراءات التي تمنح المرأة السعودية الفرصة لشغل مناصب إدارية في العديد من المنظمات والمؤسسات، إلا أن النساء السعوديات في المناصب الإدارية يواجهن العديد من التحديات (Al- Kayed, 2015).

بينت نتائج الأبحاث والدراسات جدارة المرأة، وكفاءتها، وتفوقها على الرجل في كثير من المجالات، حيث تستطيع المرأة أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته، إذا توافرت الفرصة المناسبة لها. وهذا ما تهدف إليه خطة التنمية السعودية، حيث أتاحت دوراً للمرأة في صناعة التنمية، من خلال زيادة مشاركتها في التعليم العالي والوظائف المهمة، حتى تصبح فاعلةً وناشطةً في المجتمع؛ لكن ما زالت الفجوة واسعة بين إمكانيات المرأة وقدرتها، وما تطمح إليه من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي من جهة أخرى، سواءً كان مؤسسياً أو إدارياً، فالتمثيل غير المتكافئ للمرأة، في المراكز الإدارية العليا في المؤسسات العامة، أو المنظمات والأعمال الخاصة، لازال هو السائد.

فواقع المرأة السعودية في الإدارة، يوضح أنها تبذل قصارى جهدها من أجل إثبات ذاتها، ومع أنها حققت نجاحاً في بعض المجالات، إلا أنها ما زالت تعاني من بعض العقبات والصعوبات، من أهمها: الضغوط البيئية

والوظيفية، التي تحصر نشاط المرأة في أنواع وظيفية ومهام ومسؤوليات محددة، تجعلها لا ترتقي إلى مستويات الإدارة العليا، وينحصر دورها في تنفيذ الخطط والقرارات الإدارية التي تُملى عليها (كعكي، 2011).  
وأيضاً من معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية، نظرة المجتمع للمرأة، وعدم أهليتها للولاية وأنها مقتصرة على الرجال (الفاسي، 2009).

وأشار كل من ملح (2009) والعتيبي (2004) أن للتمكين مقومات ومرتكزات أساسية وهي: توفر المعرفة والمهارة عند الموظف؛ لأنها تساعد على أداء مهامه وواجباته بكفاءة، ويمنحه استقلالية وحرية التصرف، واتخاذ القرار المناسب، وحل مشاكل العمل بطريقة علمية.

من هنا لا بد من دراسة فاعلية الإدارة النسائية، في التمكين الإداري لدى فروع جامعة حائل ومعوقاتهما، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، وتبيان قدرتها على الإنجاز والتفوق في جامعة حائل.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من سعي المملكة العربية السعودية إلى تمكين المرأة ورفع نسبة مشاركتها في سوق العمل، وتبوءها المناصب الإدارية وتوليتها لمناصب العليا في قطاع التعليم، إلا أن واقع تعزيز مشاركة المرأة الفعالة في الجوانب القيادية والإدارية وتمكينها لم يحظ باهتمام كبير في إدارات التعليم العالي وواجه عقبات تحول دون التمكين الإداري الفعال لها في الجامعات؛ فبالرغم من إنجازات المرأة السعودية في القطاعين العام والخاص، إلا أنه لا يوجد فرص كبيرة أمامها فيما يتعلق بالإدارة والقيادة الفعلية على المستوى التنظيمي نتيجة للثقافة الاجتماعية. وأشارت الدراسات السابقة إلى ضعف التمكين الإداري للمرأة في الجامعات السعودية، إذ بينت دراسة الرشيد (2016) إلى وجود متطلبات شخصية وإدارية وتنظيمية ومجتمعية مصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في الجامعات. وإن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي (أبو العلا، 2014)، وضعف معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية (الشمري، 2014).

من خلال عمل الباحثة كعضوة هيئة تدريس، وممارستها لبعض المهام الإدارية، لاحظت وجود بعض التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة النسائية، في أقسام الطالبات في الجامعة، وضعف نظام الاتصالات، وتعقد إجراءات العمل لارتباطها بشكل رئيسي بالإدارة الرجالية. وهذا ما أكدته دراسة المنقاش (2009)، وجود مجموعة من التحديات التنظيمية التي تواجه القيادات النسائية في إدارتهن، وكذلك ما كشفت عنه نتائج دراسة أبو خضير (2012)، بالإضافة للتحديات التنظيمية وجود تحديات مادية وتقنية، وتحديات نقص التمكين، والتحديات الثقافية، والتحديات الذاتية.

ولأن مثل هذه الدراسات التي تهتم بقيادة المرأة السعودية، ودورها في معظم القطاعات المهنية مفصولة للجنسين، لذا لا بد من دراسة هذه المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة؛ للتغلب على هذه الظاهرة. وجاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في فروع جامعة حائل.

### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة: ما درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل ومعوقاتهما، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجهات نظر العينة حول درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري وفي المعوقات تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.
- 2- إبراز أهم المعوقات التي تواجه الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.
- 3- تحديد مدى وجود فروق عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجهات نظر العينة حول درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، وفي المعوقات تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة:

- 1- قد تفيد نتائج الدراسة في تبصير المسؤولين بضرورة زيادة مشاركة المرأة في التعليم العالي، والوظائف المهمة حتى تصبح فاعلةً وناشطةً في المجتمع. وبما يضمن تحقيق أهداف التنمية السعودية.
- 2- تفيد نتائج البحث أصحاب القرار في جامعة حائل، في التعرف على أهم المشاكل التي تواجه المرأة، في اتخاذ القرار، لمساندتها في أداء عملها على أكمل وجه.
- 3- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تساعد على زيادة المعارف الإنسانية، في مجال عمل المرأة ورغبتها في تأكيد ذاتها، ومساهمتها في سد احتياجات الخطط التنموية لوطنها.
- 4- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال تمكين المرأة، من خلال نتائجها وإطارها النظري وأداة الدراسة، كما تشكل نقطة انطلاق للباحثين في إجراء أبحاث أخرى تتناول متغيرات جديدة متعلقة بتمكين المرأة.

#### حدود البحث:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: معرفة درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، ومعوقاتها، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.
- 2- الحدود البشرية: عضوات هيئة التدريس في فروع جامعة حائل، وعددهن (104) عضوة.
- 3- الحدود المكانية: فروع جامعة حائل (الحائط، الشملي، موقق، أشنان، بقعاء، الغزالة، سميراء).
- 4- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2019/2018

## مصطلحات الدراسة:

الفاعلية لغوياً: "من مادة (فعل)، والفعل هو: حركة الإنسان، أو كنايةً عن كل عمل وهو وصف في كل ما هو فاعل" (مجمع اللغة العربية، 2011: 659).

اصطلاحاً: "السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطوير" (الشماع وحمود، 2000: 28).  
درجة الفاعلية (إجرائياً): هي مستوى أداء الإدارة النسائية، للقيام بمهامها على أكمل وجه، والوصول إلى أفضل النتائج.

التمكين الإداري لغوياً: "من الفعل (مكن) بمعنى ساعده في الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته أو قوته" (أبو النصر، 2009: 207).

اصطلاحاً: "إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة" (المهيرات، 2010: 23).  
إجرائياً: العملية التي بموجبها يتم منح وإعطاء الإدارة النسائية بجامعة حائل المزيد من السلطة، والصلاحيات وحرية المشاركة، وإبداء الرأي بأمورٍ في السياق الوظيفي، وتشجيعهم في القيام بوظائفهم لإحداث التغيير في عملهم، ويقاس من خلال استجابتهن عن مستوى التمكين في الأبعاد التالية: تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، والاتصال الفعال.

المعوقات لغوياً: "من (عاق) عن الشيء عوقاً: منعه عنه وشغله عنه فهو عائقٌ، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً: فالعوق الحبس والصرف والتثبيط، كالتعويق والاعتناق وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف" (الفيروز آبادي، 2007: 312).

اصطلاحاً: "وجود مشكلاتٍ تؤدي إلى عرقلة العمل، وهذه المشكلات تؤدي إلى آثارٍ سلبيةٍ منها: اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، سياسية، وإعلامية. والتي تحول دون الوصول إلى الأهداف ومواقع اتخاذ القرار" (معوذ، 1983: 108).

إجرائياً: الأمور التي يمكن أن تمنع المرأة العاملة من ممارستها للدور الإداري، سواءً على المستوى الشخصي، أو المستوى التنظيمي، أو المستوى المجتمعي، أو المستوى السياسي.

فروع جامعة حائل: هي الفروع التي تنتهي إلى جامعة حائل، وتتضمن سبعة فروع هي: الحائط، والشملبي، وموقق، وأشنان، وبقعاء، والغزالة، وسميراء.

عضوات هيئة التدريس اصطلاحاً: "هي عنصر من عناصر المؤسسة الجامعية وتقوم بدور قيادة العمل الأكاديمي الفعلي سواءً أكان ذلك في مجال التدريس أم البحث العلمي أم إدارة العمليات المساندة والمتشعبة من خلال اللجان الأكاديمية (العيبي، 2017، 26).

إجرائياً: هنَّ اللواتي يقمن بوظيفتهن التعليمية والتدريسية في فروع جامعة حائل اللاتي يشغلن مناصب إدارية بجانب العمل الأكاديمي.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أبعاد التمكين: هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها أحس بأنه ممكّن ألا وهي أبعاد التمكين حيث اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين ألا وهما:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة (مرزوق، 2004).  
ومنهم من حدد التمكين في أربعة أبعاد، حيث يمكن أن يوفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي (العتيبي، 2004):
  - 1- البعد الأول- المهمة: حيث يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم.
  - 2- البعد الثاني- القوة: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في موضوع التمكين يرتكز على معرفة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الممكنون، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
  - 3- البعد الثالث- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
  - 4- البعد الرابع- الثقافة: يبحث في قدرة ثقافة المنظمة في تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

#### وتتمحور أبعاد التمكين بما يلي:

- 1- العمل الجماعي: يعتمد على تشكيل فرق عمل لحل المشاكل من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة (العتيبي، 2005؛ أفندي، 2003).
- 2- تحفيز العاملين: وتعني إثارة اهتمام العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وذلك من خلال تنمية الشعور عند الموظفين بأن المؤسسة تقوم بتشجيعه، وتقدم له المكافآت المرتبطة بأدائه لزيادة الدافعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة إنتاجية العاملين (العميرة، 2012).
- 3- تنمية السلوك الإبداعي: وهو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون (السكرانة، 2011).
- 4- الاتصال وتدفق المعلومات الفعال: ويتضح ذلك من خلال تداول المعلومات عبر مستويات المنظمة جميعها (ملحم، 2009).
- 5- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للمرؤوسين في اتخاذ وصنع القرار (الدويري وصالح، 2009).

#### أسباب ومعيقات عدم تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية

بلغت نسبة تولي المرأة في الجهاز الإداري بالمملكة العربية السعودية (10.5%) حسب إحصائيات وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

ذكرت الفاسي (2009) أن معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية هو نظرة المجتمع للمرأة، وعدم أهليتها للولاية، وأنها مقتصرة على الرجال. هذا بالإضافة للصورة الاجتماعية لمحدودية الوظائف التي على المرأة الالتحاق بها منعاً لاختلاطها بالرجل، ومراعاةً لوضعها الأسري إذا كانت زوجةً وأمًّا.

ومن ناحية أخرى، نجد أن المرأة نفسها تختلق كثيراً من المعوقات التي تتعلق بها وبشكل مباشر، التي قد تكون الأكثر أهميةً في عدم وصولها إلى المناصب القيادية، فالكثير من النساء العاملات يفضلن الأعمال التي تجمع بين أعبائهن الوظيفية وأعبائهن المنزلية، خصوصاً مع ندرة وجود مؤسسات اجتماعية كالحضانات والنوادي وحتى الحدائق العامة، مما يزيد من العبء الملقى على عاتق المرأة العاملة، ويقلل من طموحها، وتطلعها لشغل المناصب القيادية. وهذا ما تؤكدته نظرية رأس المال البشري من حيث استخدام مفهوم الاختيار الذاتي، لتفسير اختلاف نسب تمثيل الرجال والنساء في بعض المهن، وبالتالي ظهور سوق عمل فيها تمييز بين النوعين (Polachek, 2001).

كما ذكر (Bullough, 2008) أن المعايير الثقافية التي تدعم قيم العمل الجاد، الإنجاز الشخصي، والاستعداد للمخاطرة، والقيادة التشاركية تعد مؤشراً مهماً لمستوى مشاركة المرأة في المناصب القيادية، وذلك ما تفتقر له المرأة في المجتمع السعودي بصورة خاصة والمجتمعات العربية بصورة عامة.

اتفق كل من السبتي والقرشي (2015) والعزام والشهابي (2003) والمشهداني (2012) على أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المرأة في أي عمل إداري، والتي تحد من تمكينها وهي:

1. معوقات تنظيمية: منها ما هو عامٌ ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها، من خلال التقييد بالأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها. وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، وخضوع العاملين لنظام سيطرة ومراقبة باستمرار، ومنها ما هو متعلق بسياسة المنظمة وثقافتها تجاه النساء، وعدم القناعة بقرارات المرأة، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية البرامج التدريبية المقدمة للمرأة؛ بسبب كثرة التزاماتها الأسرية.
2. معوقات اجتماعية: تتعلق بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي تقف عائقاً أمام تمكين المرأة مثل: نظرة المجتمع تجاه الدور القيادي للمرأة، وطول ساعات العمل للمرأة، عدو وجود فرص عمل تتناسب مع مؤهلات المرأة. وأن المرأة تعطي الأولوية لأموال الأسرة والبيت على حساب مسؤوليات العمل.
3. معوقات ذاتية (شخصية): ترتبط بتصورات المرأة عن نفسها، وعن قدرتها على القيام بالعمل الإداري مثل: ضعف الثقة بالنفس، وضعف القدرة على تنظيم الوقت، والخوف من الفشل الوظيفي، والخوف من تحمل مسؤوليات اجتماعية، وعدم وجود الدافع في تبوء المواقع القيادية، وعدم الاهتمام بتثقيف المرأة وتوسيع مداركها ومهاراتها، مما يجعل تفكيرها محدود وينعكس سلباً عليها في العمل القيادي.
4. معوقات إدارية: وتتعلق بقلة التدريب في مجال رفع الكفاءة الإدارية، ونقص الكوادر الوظيفية، وعدم الاستقرار الإداري، ونقص التجهيزات، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية، وعدم الاهتمام بالبحوث والابتكار لتطور العمل الإداري (احمد، 2001).
5. معوقات اقتصادية: وتتعلق بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والتي تشكل دافعاً للعمل والإبداع، وكثرة متطلبات المعيشة، وارتفاع الأسعار يجعل المرأة القيادية تتردد في العمل وتبوء المواقع القيادية، ويشغلها عن الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ونظام الترقية والحصول على علاوات يشكل عائقاً في التمكين الإداري (العزام والشهابي، 2003).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1. هدفت دراسة العطوي ومرعي (2018) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (90) مفردة من القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة تمّ توزيع أداة استبانة الكترونية علمين لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ (0.74).
2. تناول عون واليامي (2016) في دراستهما التعرف على واقع ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض التمكين الإداري، من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، وتمّ جمع البيانات عن طريق استبانة طبقت على عينة تكونت من (346) مشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري كانت كبيرة، حيث جاء بُعد الثقة أولاً، ثم التفويض، وأخيراً انسياب المعلومات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري ونوع الإدارة التابعة لها المشرفة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وكانت هناك موافقة حول معوقات التمكين من أبرزها المركزية في ممارسة العمل، وعدم وجود توصيف دقيق للمهام وعدم اختيار القيادات بناءً على الكفايات.
3. وقام الرشدي (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (56) عضواً من الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل كبيرة جداً، وتمثل المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل في المتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية، كما يوجد فرق دال إحصائية في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكاديمية في جامعة حائل يعزى لمتغيرات التخصص والجنسية وسنوات الخبرة لصالح التخصص الطبي والجنسية السعودية الخبرة أقل من سنتين.
4. هدفت دراسة المطيري والجارودي (2016) إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (14) مفردة من القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. أشارت النتائج إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة، وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليهما الاتصال الفعال، وبالمرتبة الرابعة يأتي تفويض السلطة، وأخيراً جاء التحفيز، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لتوافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
5. أجرى أبو العلاء (2014) دراسة هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت



عينة الدراسة من (80) مفردة من عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف طبقت عليهن استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: "تنفيذ القرار ومتابعته" و"جمع المعلومات اللازمة وتحليلها"، وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي: "تقويم القرار التربوي"، و"تحديد مشكلة القرار التربوي"، و"طرح البدائل وتقييمها" و"اختيار البديل الأنسب"، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى.

6. هدفت دراسة الشمري (2014) التعرف على واقع عمل المرأة الإداري التربوي وأهم العوامل التي تؤثر على عمل المرأة الإداري التربوي، وسبل النهوض بمستوى أدائها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (54) امرأة إدارية تربوية في جامعة حائل. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية، ووجود صعوبات بيئية نتيجة الثقافة الاجتماعية، وتعاني المرأة من العديد من الصعوبات منها ما يرتبط بالعادات والتقاليد الأسرية وتربية الأطفال والوفاء بالالتزامات المنزلية والزوجية، وأن المرأة تعاني من معوقات عديدة في فرص ترقيتها في العمل الإداري التربوي.

#### الدراسات الأجنبية:

1. قام (Mugambwa, Mwebaza & Namubiru, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي لتمكين المرأة، وعوائق مساهمة التعليم العالي في تمكين المرأة، وتم استخدام المنهج النوعي، حيث تم الحصول على البيانات من المقابلات شبه المنظمة التي تم إجراؤها مع (40) فرداً من الموظفين الأكاديميين في جامعة ماكيريري في أوغندا. أظهرت النتائج أنه لا تزال هناك فجوة لتمكين المرأة من المشاركة على قدم المساواة مع الرجل. ويوجد قيود اجتماعية وثقافية واقتصادية مفروضة على تمكين المرأة في التعليم العالي.
2. هدفت دراسة (Igiebor & Ogbogu, 2016) إلى التعرف على مدى تمثيل النساء وخبرتهن في مناصب الإدارة الجامعية في جنوب غرب نيجيريا والتحديات التي تواجههن. وتم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على عينة تكونت من (100) امرأة في مناصب الإدارة الجامعية من أربع جامعات حكومية في جنوب غرب نيجيريا. أظهرت النتائج أن مستوى تمثيل المرأة في المناصب الإدارية بالجامعة منخفض، وتم تحديد التحديات التي تواجهها المرأة في مناصب الإدارة الجامعية وتمثل في وجود مستوى أعلى من التوتر والصعوبات في التأثير على عملية صنع القرار في مكان العمل الذي يسيطر عليه الذكور، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأسرة مثل رعاية الأطفال، وتحقيق التوازن بين الأسرة والوظيفة باعتبارها تحديات كبيرة تواجهها النساء في مناصب الإدارة الجامعية.
3. أجرى (Ngcobo, 2016) دراسة هدفت التعرف على استكشاف تمكين القيادة النسائية في جامعة ديربان للتكنولوجيا في جنوب إفريقيا، وتحديد الحواجز التي تمنع النساء من التقدم إلى المناصب القيادية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ديربان للتكنولوجيا في المناصب القيادية والإدارية والأكاديمية، تم توزيع استبانة عليهم لجمع البيانات. أظهرت النتائج أنه على الرغم من وجود قصور في تمثيل المرأة للمناصب القيادية في التعليم العالي، إلا أنه يتم بذل جهود لسد هذه الفجوة، وأشارت النتائج إلى أن القيادات النسائية أكثر إنتاجية من نظرائهن الذكور في جامعة ديربان،

ويمكنهم إدارة قسمهم بسلاسة وكفاءة. ويوجد صعوبات تواجهها النساء وتمنعهم من الانتقال إلى المناصب العليا.

4. قام (McDaniel, 2016) بدراسة هدفت للتعرف على مدى تمكين النساء الأمريكيات من أصول إفريقية اللواتي يعملن في المناصب القيادية في التعليم العالي، وتم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عينة من النساء الأمريكيات من أصول إفريقية اللائي يعملن حالياً أو عملن في أدوار قيادية تنفيذية في البيئات التعليمية العليا. أشارت النتائج إلى أن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يتم تمكينهن من خلال الإحساس القوي بالفعالية الذاتية، والدعم النظامي لتنمية مهارات القيادة لديهن، ودعم الأسرة.

5. هدفت دراسة (Al- Kayed, 2015) التعرف على التحديات التي تواجهها المرأة في المناصب القيادية في الجامعات الحكومية السعودية والحلول لها. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وقامت الباحثة بمقابلات شخصية متعمقة من أجل اكتساب فهم عميق للتحديات المحددة التي تواجهها المديرات في الجامعات الحكومية حيث تمت مقابلة (19) مديرة في مناصب إدارية عليا في الجامعات. أظهرت النتائج أن المديرات السعوديات يواجهن عدداً من التحديات، وأهم تحدٍ هو ساعات العمل الطويلة، والتعامل مع أنواع مختلفة من الرؤوسين من ذوي اتجاهات وميول متعددة وعدم حصول المرأة القيادية على السلطة والصلاحيات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع تمكين المرأة والتمكين الإداري للمرأة في الجامعات والمعوقات التي تواجه تمكينها ومشاركة المرأة في المناصب القيادية في الجامعات، واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة الرشيد (2016) والمنهج النوعي مثل دراسة (McDaniel, 2016)، واشتملت العينات في الدراسات السابقة على عضوات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمشرفات الأكاديميات، أمّا الدراسة الحالية فاعتمدت على المنهج الوصفي واشتملت العينة على عضوات هيئة التدريس في جامعة حائل. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تنظيم الإطار النظري وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وبناء الاستبانة ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية. وتتميز هذه الدراسة بأنها تتحدث عن فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ودرجتها وأيضاً أخذت وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في الجامعات، كما تتميز بأنها أجرت الدراسة من خلال أبعاد التمكين.

### 3- المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وتحليلها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات الأكاديميات في فروع جامعة حائل للعام الدراسي (2018- 2019)، وبلغ عددهن (104) عضوة وفق إحصائيات جامعة حائل.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (53) عضوة هيئة تدريس، يشغلن مناصب إدارية بجانب العمل الأكاديمي في فروع جامعة حائل بنسبة (0.51%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الخبرة والمؤهل.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	5 فما دون	36	67.9
	6-10 سنوات	17	32.1
المؤهل العلمي	دكتوراه	28	52.8
	بكالوريوس	25	47.2
	المجموع	53	100.0

أداة الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة أداة الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة (عون واليامي، 2016؛ الرشيد، 2016؛ الشمري، 2014)، وتكونت بصورتها الأولية من جزأين، الجزء الأول يشتمل على المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والثاني يشتمل على مقياسي التمكين الإداري والمعيقات؛ واشتمل مقياس التمكين الإداري على (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: تفويض السلطة وعدد فقراتها (5)، وتحفيز العاملين وعدد فقراتها (5)، وفرق العمل وعدد فقراتها (5)، والاتصال الفعال وعدد فقراتها (5)، أمّا مقياس المعوقات فاشتمل على (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: المعوقات الإدارية وعدد فقراتها (5)، والمعوقات الشخصية وعدد فقراتها (4)، والمعوقات السياسية وعدد فقراتها (4)، والمعوقات الاجتماعية وعدد فقراتها (7).

صدق الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين من أساتذة الجامعة بكلية التربية، في تخصص الإدارة التربوية وقد طلب منهم إبداء الرأي حول ملائمة الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها، ومدى ملائمتها لأغراض الدراسة، وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان، والتوصل إلى الأداة بصورتها النهائية مكونة من (39) فقرة موزعة على مقياسي التمكين الإداري والمعيقات.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) عضوة هيئة تدريس تم اختيارهن من خارج العينة الأصلية ومن مجتمع الدراسة، وتمّ تمّ تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على مجالي الاستبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمقياسي التمكين الإداري والمعيقات

المقاييس	مجالات الإدارة	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	6	.940
	تحفيز العاملين	5	.912
	فرق العمل	4	.933
	الاتصال الفعال	4	.932
	التمكين ككل	19	.970
معوقات التمكين	معوقات إدارية	4	.934
	معوقات شخصية	4	.957
	معوقات سياسية	4	.945
	معوقات اجتماعية	7	.973
	المعوقات ككل	19	.986

تم استخدام معامل كرونباخ الفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، ففي التمكين الإداري تراوحت قيم الثبات ما بين (0.912) و (0.940)، وبلغت قيمة معامل الثبات للتمكين ككل (0.970)، أما معوقات التمكين فتراوحت قيم الثبات ما بين (0.934) و (0.973)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمعوقات التمكين ككل (0.986)، وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثباتٍ مقبولٍ؛ مما يتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

الوزن النسبي: تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (38) فقرة، حيث استخدمت الباحثة مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جداً (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = 4 / 5 = 0.8$$

المتوسط	1.8 - 1	2.59 - 1.9	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2
درجة الاتفاق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS):

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار "T" للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الإدارة النسائية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

- إجابة السؤال الأول: ما درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات مجالات التمكين وبتبين ذلك من خلال جدول رقم (3).
- جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية التمكين الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لدى فروع جامعة حائل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
البعد الثالث: فرق العمل				
13	استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأهتم بها	4.22	.68	كبيرة جداً
14	تمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليها	4.09	.74	كبيرة
15	تنفذ فرق العمل القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها	4.04	.93	كبيرة
12	تتوفر أجواء التعاون بين زميلات العمل	4.00	.77	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	4.09	0.71	كبيرة
البعد الأول: تفويض السلطة				
1	تفوضني إدارة الجامعة بسلطاتٍ كافيةٍ لإنجاز مهامٍ الوظيفية	3.95	0.83	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
2	الأعمال المفوضة لدي محددة كتابيا	3.95	0.83	كبيرة
3	لدي صلاحيات في إعداد الخطط وبرامج العمل	3.90	0.96	كبيرة
6	تتابعني إدارة الجامعة في أداء مهامى بشكل دوري	3.90	0.74	كبيرة
4	نتيج لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	3.81	.99	كبيرة
5	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا	3.81	0.95	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.89	0.78	كبيرة
البعد الرابع: الاتصال الفعال				
19	يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار	3.97	.74	كبيرة
18	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الآخرين	3.90	.80	كبيرة
16	تتميز الإجراءات والتعليمات في الجامعة بوضوح	3.86	.88	كبيرة
17	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب	3.82	.95	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.88	0.75	كبيرة
البعد الثاني: تحفيز العاملين				
11	أشعر بأن معيار الكفاءة أساساً لاستمراري في موقعي	4.04	0.93	كبيرة
7	تشجعني إدارة الجامعة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور الكلية	3.86	.98	كبيرة
9	توفر إدارة الجامعة الفرصة لدي للتطور الذاتي	3.86	.77	كبيرة
8	وضوح نظام المكافآت مما يعكس زيادة فاعلية عملي	3.84	1.02	كبيرة
10	تقدر إدارة الجامعة جهودي التي أبذلها باستمرار	3.68	1.16	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.86	0.84	كبيرة
	المتوسط العام للأداة ككل	3.93	0.86	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد التمكين الإداري تراوحت ما بين (3.86- 4.09) أي بدرجة كبيرة، فقد جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم بُعد تفويض السلطة وبدرجة كبيرة، ثم بُعد الاتصال الفعال وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة بُعد تحفيز العاملين وبدرجة كبيرة، أما على مستوى التمكين ككل جاء مستوى التمكين الإداري بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (3.93)، ويعزى ذلك إلى اهتمام المملكة العربية السعودية في مختلف القطاعات بالمرأة كعنصر مهم من عناصر قوة المجتمع، وسعيها إلى تمكينها في مختلف المجالات اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، وإيصالها إلى المناصب القيادية في ضوء رؤية المملكة 2030، إذ تعمل الجامعة على تطبيق استراتيجية التمكين للمرأة في المناصب الإدارية، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وهذا يتوافق مع دراسة عون واليامي (2016)، ودراسة العطوي ومرعي (2018) التي أشارى إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ngcobo, 2016) التي أشارت إلى وجود قصور في تمثيل المرأة للمناصب القيادية في التعليم العالي.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لفقرات بعد فرق العمل تراوحت بين (4.22- 4.00) أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (13) ونصها استمع لكل وجهات النظر لفرق العمل وأهتم بها على المرتبة الأولى، والفقرة رقم (12) ونصها تتوفر أجواء التعاون بين زميلات العمل على المرتبة الأخيرة.

ويعزى ذلك إلى اهتمام جامعة حائل في التمكين الإداري للمرأة، من خلال تعزيز دور فرق العمل وتوفير استراتيجيات تساعد الإدارة النسائية على تشكيل فرق العمل الذي يعد من المتطلبات الأساسية لعملية التمكين، حيث يساهم في اتخاذ قرارات صحيحة بالتعاون مع أفراد الفريق.

أما في بعد تفويض السلطة تراوحت الأوساط من بين (3.81-3.95) أي بدرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (1) تفوضي إدارة الجامعة بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة والفقرة رقم (2) ونصها الأعمال المفوضة لدي محددة كتابياً على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (4) تتيح لي إدارة الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي، والفقرة رقم (5) ونصها لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الجهات العليا على المرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك إلى الجهود المبذولة من قبل جامعة حائل في دعم المرأة والتمكين الإداري لها من خلال إعطائها صلاحيات تمكنها من العمل بحرية مع الالتزام بقواعد وبأنظمة الجامعة.

أما في بعد الاتصال الفعال تراوحت الأوساط ما بين (3.82-3.97) أي بدرجة كبيرة فنالت الفقرة رقم (20) ونصها يوجد في الجامعة نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (17) ونصها نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب بالمرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك إلى أهمية مشاركة المعلومات الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق التمكين الإداري وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

أما في بعد تحفيز العاملين فتراوحت الأوساط الحسابية بين (3.68-4.04) أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (11) ونصها أشعر بأن معيار الكفاءة أساساً لاستمراري في موقعي على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (10) ونصها تقدر إدارة الجامعة جهودتي التي أبذلها باستمرار على المرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك حرص الجامعة على توفير الحوافز المعنوية والمادية للمرأة لتمكينها من النجاح في المناصب الإدارية واستمرارها بالعمل بكفاءة في ظل سعيها إلى دعم التمكين الإداري للمرأة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة المطيري والجارودي (2016) التي أشارت إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة، وقد جاءت محاور التمكين الإداري مرتبة تنازلياً: فريق العمل والتدريب، يليهما الاتصال الفعال، ثم تفويض السلطة، وأخيراً جاء التحفيز، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو العلا (2014) التي أشارت إلى أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، ودراسة الشمري (2014) التي أظهرت نتائجها ضعف معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية.

● **إجابة السؤال الثاني:** ما المعوقات التي تواجه الإدارة النسائية في التمكين الإداري، لدى فروع جامعة حائل، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس من خلال الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات للإدارة النسائية في التمكين الإداري لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
البعد الرابع: المعوقات الإدارية				
13	محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع كفاءة المرأة الإدارية	3.7	0.98	كبيرة
14	محدودية استعداد الموظفين لتولي المزيد من المهام والمسؤوليات	3.72	1.06	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
15	نقص التجهيزات والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل	3.81	1.16	كبيرة
16	عدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية	3.95	0.99	كبيرة
17	ضعف إشراك الإداريين في صناعة القرار من قبل المسؤولين	3.9	0.96	كبيرة
18	ضعف الحوافز المعنوية التي يتلقاها الإداري	4	1.09	كبيرة
19	عدم وجود حوافز مادية مقابل العمل الإداري	4	0.96	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.87	0.86	كبيرة
البعد الثاني: المعوقات الشخصية				
5	يدفع الخوف من الفشل المرأة من عدم تقلد المناصب	3.86	1.09	كبيرة
6	ضعف الثقة عند المرأة وقدرتها في اتخاذ القرارات السليمة	3.68	1.30	كبيرة
7	عدم قدرة المرأة على التوفيق بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل	3.9	1.16	كبيرة
8	تدني مستوى الطموح عند المرأة	3.59	1.37	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.76	1.15	كبيرة
البعد الثالث: المعوقات السياسية				
9	وجود بعض التشريعات والتعليمات غير المفعلة في تعاملها مع المرأة	2.86	1.09	متوسطة
10	العادات والتقاليد تعوق من مشاركة المرأة سياسياً	3.29	0.59	متوسطة
11	عدم وعي المرأة بدورها وقدرتها في العمل السياسي	3.84	1.08	كبيرة
12	العشائرية والمحسوبية عامل مهم يعيق مشاركة المرأة سياسياً	3.9	0.83	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	3.47	0.60	كبيرة
البعد الأول: المعوقات الاجتماعية				
1	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة الإداري	3.04	0.75	متوسطة
2	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة بالمقارنة مع الرجل	2.52	0.73	قليلة
3	اقتناع المجتمع أن مستوى النضج العقلي للرجل أكبر من المرأة	2.65	0.73	متوسطة
4	نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في جوانب معينة كالتدريس مثلاً	2.25	0.87	قليلة
	المتوسط العام للبعد	2.61	0.47	متوسطة
	المتوسط العام للأداة ككل	3.43	0.67	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد معوقات الإدارة تراوحت ما بين (2.61 - 3.87)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء بعد المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم بعد المعوقات الشخصية وبدرجة كبيرة، ثم بعد المعوقات السياسية وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة بعد المعوقات الاجتماعية وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة النتيجة بسبب ضعف العمل بروح الفريق والمركزية في اتخاذ القرار على المسئول الرئيسي فقط، وضعف المحفزات سواء المادية أو المعنوية. ويعزى ذلك إلى أنه بالرغم من التوجه إلى تمكين المرأة في مختلف المجالات إلى أنه يوجد العديد من معوقات تمكين المرأة تتعلق بالتنظيمات الإدارية تتمثل بالتمييز بين الرجل والمرأة للمناصب الإدارية لصالح الرجل، نتيجة لعدم ثقة الإدارات العليا بمقدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية والمهام والمسؤوليات فيها، بالإضافة إلى المعوقات المتعلقة بالمرأة نفسها والمسؤوليات الأسرية التي تقوم بها وتعيق توليها المناصب الإدارية وقيامها بالمسؤوليات والاعمال الإدارية المتعددة، والمعوقات سياسية والعادات والثقافة الاجتماعية.



ويتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لفقرات بُعد المعوقات الاجتماعية تراوحت بين (2.25-3.04) أي بدرجة متوسطةٍ وقليلةٍ، فقد نالت الفقرة رقم (1) ونصها تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة الإداري على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (4) ونصها نظرة المجتمع في تقييد عمل المرأة في جوانب معينة كالتدريس مثلاً على المرتبة الأخيرة، أما في بُعد المعوقات الشخصية تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.68-3.90) أي بدرجةٍ كبيرةٍ على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (7) ونصها "عدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجبات المنزل ومتطلبات العمل" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (6) ونصها "ضعف الثقة عند المرأة القيادية على قدرتها في اتخاذ القرارات السليمة" على المرتبة الأخيرة، أما في بُعد المعوقات السياسية تراوحت ما بين (2.86 – 3.90) أي بدرجةٍ كبيرةٍ على جميع الفقرات فقد نالت الفقرة (12) ونصها "العشائرية والمحسوبية عامل مهم يعيق مشاركة المرأة سياسياً" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (9) ونصها "وجود بعض التشريعات والتعليمات غير المفعله في تعاملها مع المرأة" على المرتبة الأخيرة، أما في بُعد المعوقات الإدارية تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.70-4) أي بدرجةٍ كبيرةٍ على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (19) و(18) ونصها "ضعف الحوافز المعنوية التي يتلقاها الإداري" و"عدم وجود حوافز مادية مقابل العمل الإداري" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (13) ونصها "محدودية البرامج التدريبية في الجامعة لرفع كفاءة المرأة الإدارية" على المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عون واليامي (2016) التي أشارت نتائجها إلى وجود معوقات للتمكين الإداري للقيادات النسائية ومن أبرزها المركزية في ممارسة العمل، وعدم وجود توصيفٍ دقيقٍ للمهام وعدم اختيار القيادات بناءً على الكفايات. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الرشيدي (2016) التي أظهرت أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل كبيرة جداً، وتتمثل المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل في المتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية. ودراسة الشمري (2014) التي أظهرت نتائجها أن المرأة تعاني من معوقات عديدة في فرص ترقيتها في العمل الإداري التربوي. ودراسة (Mugambwa, Mwebaza & Namubiru, 2017) التي أشارت إلى وجود قيود اجتماعية وثقافية واقتصادية مفروضة على تمكين المرأة في التعليم العالي. وأشارت دراسة (Ngcobo, 2016) إلى وجود صعوبات تواجهها النساء وتمنعهن من الانتقال إلى المناصب العليا في الجامعة. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Kayed, 2015) التي أشارت إلى أن المديرات السعوديات يواجهن عدداً من التحديات، وأهم تحدٍ هو ساعات العمل الطويلة، والتعامل مع أنواع مختلفة من المرؤوسين من ذوي اتجاهات وميول متعددة وعدم حصول المرأة القيادية على السلطة والصلاحيات.

- إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجهات نظر العينة حول درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري وفي المعوقات تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة فاعلية الإدارة النسائية في فروع جامعة حائل، حسب متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "T"، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

أولاً: سنوات الخبرة



جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "T" لأثر سنوات الخبرة على درجة فاعلية الإدارة النسائية

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
درجة فاعلية الإدارة النسائية	5 فما دون	36	3.83	.66	.411	51	.683
	6-10	17	3.75	.54			
معوقات الإدارة النسائية	5 فما دون	36	3.17	.66	.123 -	51	.903
	6-10	17	3.21	.54			
الدرجة الكلية	5 فما دون	36	3.50	.66	.313	51	.755
	6-10	17	3.48	.54			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: المؤهل العلمي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "T" لأثر المؤهل العلمي على درجة فاعلية الإدارة النسائية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
درجة فاعلية الإدارة النسائية	دكتوراه	28	3.88	.66	51	.428
	بكالوريوس	25	3.72	.71		
معوقات الإدارة النسائية	دكتوراه	28	3.22	1.09	51	.809
	بكالوريوس	25	3.15	.98		
الدرجة الكلية	دكتوراه	28	3.58	.61	51	.688
	بكالوريوس	25	3.51	.55		

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ويلاحظ من نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ويعزى ذلك اتفاق أفراد عينة الدراسة من عضوات هيئة التدريس حول فاعلية التمكين الإداري والمعوقات التي تواجهها، ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عضوات هيئة التدريس يعملن في نفس البيئة الجامعية ونفس الظروف الإدارية والوظيفية ويواجهن نفس المعوقات الإدارية والسياسية والاجتماعية، كانت آراءهن متقاربة، بالإضافة إلى وعمن بأهمية تمكين المرأة وتعزيز التمكين الإداري لها ودعمهن لتوليها المناصب الإدارية المختلفة. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري والجارودي (2016) عدم وجود فروق دالة إحصائية لتوافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيد (2016) التي أشارت إلى وجود دالة إحصائية في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة

المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من سنتين.

### التوصيات والمقترحات:

1. توكيل المهام الإدارية لأصحاب التخصص المناسبة للعمل بالمهام الموكلة لهن.
2. تدريب أعضاء هيئة التدريس على المهام الإدارية للقيام بها على أكمل وجه.
3. تنظيم برامج تدريبية لدعم المرأة نحو تطوير ذاتها ومساعدتها على مواجهة الصعوبات الإدارية والشخصية التي تؤدي إلى إعاقة تقدمها في تولي المناصب الإدارية.
4. توعية أفراد المجتمع بأهمية تمكين المرأة لتوليها المناصب الإدارية والعمل على تغيير نظرة المجتمع إلى عمل المرأة بأنه يقتصر على التدريس فقط.
5. تفعيل التشريعات والتعليمات التي تشجع المرأة على المشاركة في العمل السياسي.
6. زيادة الاهتمام بتدريب المرأة، مع توجيه جزء من البرامج التدريبية لتطوير المهارات الإدارية للمرأة، واطلاعها على أحدث ما توصل إليه في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.
7. إجراء الدراسات العلمية المتعمقة في مجال ممارسة المرأة للعمل الإداري والقيادي، وتشخيص المعوقات التي تواجهها أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة.

### قائمة المراجع:

#### أولاً- المراجع بالعربية

- أبو العلا، ليلى محمد حسني. (2014). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (10): 123-146.
- أبو النصر، مدحت. (2009). تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات (ط1). مصر: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان (2012). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، 7: 87-124.
- أحمد، إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية الحديثة في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف.
- أفندي، عطية (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدويري، زكريا وصالح، احمد (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري.
- الرشيد، شيخة بنت ثاري النفعي. (2016). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (70): 427-454.
- السبتي، لطيفة والقريشي، محمد (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1 (11): 59-89.
- السكارنة، بلال (2011). الإبداع الإداري (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشماع، خليل وحمود، صقير. (2000). نظرية المنظمة (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الشمري، ذهب نايف. (2014). المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية "جامعة حائل أنموذجا".  
المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، 3 (6): 81-98.
- العتيبي، سعد (2004). تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري. ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر، الشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، مسقط، عمان 31 ديسمبر.
- العتيبي، سعد (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 17-18/4/2005، 1-42.
- العزام، عبد المجيد والشهابي، أنعام (2003). اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، 6 (2): 73-96.
- العطوي، رويدا ومرعي، كائنكان. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4 (2): 125-151.
- العميرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عون، وفاء واليامي، هادية (2016). درجة ممارسة القيادة النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري. مجلة التربية الحديثة، 8 (29): 325-392.
- العيسى، أحمد. (2017). التعليم العالي في السعودية: رحلة البحث عن هوية. بيروت: دار الساقى للنشر والتوزيع.
- الفاسي، هتون (2009). المعوقات التشريعية لمشاركة المرأة السعودية الاقتصادية. منتدى المرأة الاقتصادية، الدمام، 13 مايو 2009.
- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد (2007). القاموس المحيط، تحرير أبو الوفا نصر الهوريني المصري، مج4، ج3. بيروت: دار الكتب العلمية.
- القضاة، محمد والطراونة، نجاه. (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26 (4): 133-178.
- كعكي، سهام (2011). واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني في إدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربي، المنظمة العربية للتربية والتعليم، القاهرة، 667-676.
- مجمع اللغة العربية. (2011). المعجم الوسيط (ط5). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- المشهداني، فهيمة (2012). سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات: رؤية اجتماعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية - كلية الآداب، جامعة بغداد، 88: 258-275.
- المطيري، نوف والجارودي، ماجدة. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5 (10): 67-90.
- معوض، جلال (1983). أزمة المشاركة السياسية في الوطن العربي. مجلة المستقبل العربي، 6 (55)، 108-119.
- ملحم، سليم (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. (ط1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنقاش، سارة (2009). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة. معهد الدراسات التربوية. مجلة العلوم التربوية، 2 (17)، 405-441.
- المهيرات، عماد. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة (ط1). عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- المومني، خالد. (2009). معالم في الفكر الإداري. إربد، الأردن: دار المتنبى للنشر والتوزيع.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Al Ghamdi, A. M. (2016). *The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity*. Unpublished PhD. Thesis, Western Michigan University, USA.
- Al- Kayed, L. (2015). Leadership challenges for women managers in public universities in Saudi Arabia. *Global Journal of Human- Social Science Research*, 15 (4): 34- 43.
- Alghamdi, A. M. (2018). *Women Empowerment in Saudi Arabia*. Doctoral dissertation, Morgan State University, Baltimore, USA.
- Bullough, A. M. (2008). *Global factors affecting women's participation in leadership*. Ph.D. thesis, Florida International University, Florida.
- Igiebor, O & Ogbogu, C. (2016). women in university management positions in southwestern Nigeria. *Journal of Research in National Development*, 14 (2), 1-9.
- McDaniel, S. L. (2016). *Empowerment of African American women leaders in higher education: A multiple case study*. Doctoral dissertation, Capella University, USA.
- Mugambwa, J., Mwebaza, S., & Namubiru, B. (2017). Gender Equality Policy, Elites and Women Empowerment in Higher Education Institutions. In *Student Culture and Identity in Higher Education* (pp. 93- 110). IGI Global.
- Ngcobo, A. D. (2016). *Analysing the empowerment of women leadership: a case of the Durban University of Technology*. Doctoral dissertation, Durban University of Technology, South Africa.
- Polachek, S. W. (2001). Occupational self- selection: A human capital approach to sex differences in occupational structure. *The review of Economics and Statistics*, 63 (1): 60- 69.