

Administrative empowerment of the women's leaderships of King Saud University and its relationship to the application of quality management

Sara Tawfiq Alrasheed

Faculty of Social Sciences || Imam Muhammad bin Saud Islamic University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice of administrative empowerment and its dimensions (granting of powers, participation in decision-making, qualification and training, work groups and teamwork, and creative behavior development) among women leaders in the departments of science and medical studies at King Saud University. Also, the to identify the level of application of quality management principles (Awareness of the concept of quality management, top management commitment to the concept of quality, continuous improvement, and effective communication) among women leaders in the departments of science and medical studies at King Saud University and the type of relationship between two concepts. The study adopted the descriptive approach with its two inputs: survey and relational. The researcher used the questionnaire as a tool for study. The study community consists of all women leaders in the departments of science and medical studies at the women campus (the university city for female students) at King Saud University. The study was applied to (180) leaders (Dean, Vice Dean, Center or unit manager). The study reached several results, most notably: 1) The degree of administrative empowerment practice among women leaders in the departments of science and medical studies at King Saud University from the point of view of the study personnel came with a medium degree, that the degree of application of quality management principles in King Saud University from the viewpoint of the study personnel came At a moderate level. 2) There is a positive (positive) relationship of statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$), between the degree of practicing the dimensions of administrative empowerment. 3) The degree of applying the principles of quality management in the departments of science and medical studies at King Saud University from the viewpoint of the study individuals. In light of the results of the study, the study recommended the need of developing the organizational policies to raise the level of participation of women leaders in the departments of science and medical studies at the university in decision-making, and the necessity of rehabilitating women leaders before their assignment.

Keywords: administrative empowerment- women leaders- King Saud University- application of quality management principles.

التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة

ساره بنت توفيق الرشيد

كلية العلوم الاجتماعية || جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية

في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية هذه الأقسام، وطبقت الدراسة على (180) قائدة: (عميدة، وكيلة، مديرة مركز أو وحدة). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بوضع سياسات تنظيمية لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالجامعة في صنع القرارات، وتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري-القيادات النسائية-جامعة الملك سعود-تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

المقدمة

لقد ظهر مفهوم التمكين كفلسفة إدارية حديثة منذ بداية الثمانينات، وتطوّر في فترة التسعينات، واقترون تطبيقه بالإدارة اللامركزية، وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين من رؤساء ومروّسين- بمختلف مستوياتهم الإدارية وخلفياتهم العلميّة والعملية- حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم، حيث أدركت المؤسسات أنّ العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل في أداء المهام، والضمانة الحقيقية على الأمد الطويل لاستمرار العمل وتطوّره على حدّ سواء، وذلك لأنه يعمل على تنظيم العلاقات الوظيفيّة وتفعيلها، وزيادة الإنتاجيّة، كما يتيح لهم فرصة الاستقلاليّة والحرية في أداء أعمالهم دون تدخّل الإدارة العليا (قاسم، 2011: 567)؛ ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتأسيس قادة أكفء قادرين على قيادة إدارتها نحو الإبداع في تنفيذ مهامهم.

ومن هنا، فإنّ تمكين العاملين يُعدّ مطلبًا أساسيًا لمؤسسات التعليم العالي، لا سيّما بعد تبني اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة: كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما ميّز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور القيادات العاملة وفعاليتهم في المؤسسة (خلف الله، 2017: 4). إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقّف إلى حدّ كبير على كفاءة القيادات الإدارية فيها، ومدى تمتّعهم بالسلطة والصلاحيات، والاستقلالية في أداء العمل، واتخاذ القرار لتلبية احتياجات المستفيدين، ما يؤدي إلى خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تؤدي إلى تحفيز الأفراد وتحقيق مستويات جيّدة من الأداء.

مشكلة الدراسة:

مع أهميّة تمكين القيادات الأكاديمية عامّة، والقيادات الإدارية النسائية خاصّة، فإنّ العديد من الدراسات أثبتت وجود بعض المعوّقات التي تعوق تمكين القيادات الإدارية عامّة، والقيادات الإدارية النسائية خاصّة: كدراسة خضير (2012)؛ التي توصلت إلى أن أحد التحدّيات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربيّة السعوديّة، هو نقص تمكين القيادات النسائية. وأكدت نتائج دراسة المنقاش وآخرين (2007)، أن هناك قصورًا في الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية المسؤولة عن إدارة أقسام الطالبات في الجامعة. وحدّدت دراسة الطخيس (2015) بعض أبرز المعوّقات التي تحدّ من ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود، وهي: المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، ومحدودية الصلاحيات، وضعف ثقة الإدارات العليا، وضعف أنظمة الاتصال، وسريّة المعلومات، إضافة إلى قلّة الفرص المتاحة وقلّة التدريب والتأهيل، وضعف أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة. من خلال ما سبق، تتّضح أهميّة

بحث العلاقة التكاملية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ لأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات قد لا يمثل حلاً ناجحاً للمشكلات التي تعاني منها ما لم يتكامل مع تمكين القيادات النسائية في الجامعة.

أسئلة الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

"ما نوع العلاقة بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود؟"

والذي ينبثق عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهن؟
- 2- ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة المتمثلة في (الوعي بمفهوم إدارة الجودة، والتزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة، والتحسين المستمر، والاتصال الفعال) في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ كما تسعى الدراسة للتأكد من الفرضية التالية:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ بين درجات ممارسة التمكين الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، ودرجات تطبيق مبادئ إدارة الجودة بأبعاده.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.
2. التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة المتمثلة في (الوعي بمفهوم إدارة الجودة، والتزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة، والتحسين المستمر، والاتصال الفعال) في جامعة الملك سعود.
3. التعرف على العلاقة بين درجات ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، ودرجات تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

1. أهمية الموضوع لدى مجتمع الدراسة الذي يتناول واقع التمكين الإداري في الجامعات، وعلاقته بفاعلية تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

2. تسليط الضوء على أحد مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التمكين الإداري وآثارها على فاعلية فرق العمل وقوتها من خلال تطبيق الجودة.
3. يكون الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية وهذا يساعد على زيادة الكفاءة والفاعلية.

الأهمية العملية:

1. تبحث الدراسة في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المنظمات اليوم أهميتها، وتعدّه من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة متنافسة؛ مما يجعلها تولي القيادات جل عنايتها من حيث تدريبهم، وصقل قدراتهم، وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات.
2. تعمل هذه الدراسة على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير عناصر ضبط الجودة في أداء الجامعة وتحسينها؛ لدعم دور المسؤولين والإداريين في تحقيق أهدافها.
3. يمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع الجودة الإدارية في الجامعات في تطوير النظام الإداري بالجامعات؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة في إرضاء المستفيدين.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.
- الحد البشري: القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.
- الحد المكاني: أقسام العلوم والدراسات الطبية بالمدينة الجامعية للطالبات في جامعة الملك سعود.
- الحد الزمني: طُبِقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1438 - 1439 هـ.

مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري: يعرفه الوطيفي (2014: 109) على أنه "ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز، وتحمل المسؤولية، وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية".
 - وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "عملية إدارية تُمنح بموجبها القيادات النسائية أقسام العلوم والدراسات الطبية في الجامعة سلطاتٍ وصلاحياتٍ واسعةً تمكنهن من أداء مهامهن الوظيفية بكل حرية ودون تدخل، وزيادة مشاركتهن في صنع القرارات بعد تأهيلهن وتدريبهن وخلق روح الفريق الواحد مع توفير بيئة محفزة ومبدعة لهن بهدف تحسين الأداء وتطوير العمل".
- إدارة الجودة الشاملة: يعرفها إدريس (2015: 24) بأنها "استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة".
 - وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها "أسلوب إداري استراتيجي تنتهجه الإدارة، يعتمد على فاعلية الاتصال والتحسين المستمر. كما يتطلب الوعي بمفهومها، وأن تلتزم القيادات النسائية بأقسام العلوم والدراسات الطبية بتنفيذها لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها؛ تلبية للمتطلبات والاحتياجات المختلفة كافةً للمستفيدين بشكل أفضل، وبفاعلية وكفاءة عالية، وبدون هدر للوقت، وبأقل تكلفة".

- القيادات النسائية: عرف القحطاني (2008: 12) القيادات النسائية بأنها "الكوادر الإدارية النسائية التي تشغل المراكز القيادية".
- وتعرف الباحثة القيادات النسائية إجرائيًا بأهّن كل من تقلدَ المناصب القيادية من العميدة، وكيلة عمادة، وكيلة كلية، وكيلة قسم، مديرة مركز أو وحدة، في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود.

2. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري

- أجرت الطخيس (2015) دراسة بعنوان " درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود". حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة والصلاحيات، والتدريب والتأهيل، والحوافز، والعمل الجماعي وفرق العمل، والاتصال وتدقيق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والفاعلية الذاتية) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسته. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على (68) قائدة (وكيلة عمادة مساندة، وكيلة قسم، مديرة مركز أو وحدة) القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود. ومن أهم النتائج: جاءت ممارسة القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود للتمكين الإداري بدرجة متوسطة.
- وأجرى نصر (2015) دراسة بعنوان " التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر"، حيث هدفت إلى التعرف على توافر التمكين الإداري من خلال الأبعاد (الاتصال ومشاركة المعلومات. بناء فرق العمل. حفز العاملين. التأثير. تفويض السلطة. المشاركة في صنع القرارات. نشر ثقافة التمكين) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. والتوصل إلى التوصيات الإجرائية التي تسهم في دعم مستوى التمكين الإداري وتعزيزه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (60) رئيساً من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بالقاهرة. ومن أهم النتائج: جاء توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة؛ وجاء في المرتبة الأولى بعد تحفيز العاملين، ثم يليه بعد تفويض السلطة، ثم بعد المشاركة في صنع القرارات، واحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بناءً فرق العمل، وأخيراً بعد الاتصال ومشاركة المعلومات.
- وأجرى ازاري ويازدي (2013) دراسة بعنوان " The Relationship between Motivational and Participatory Dimensions of Management Empowerment in Directors of Mazandaran Azad Universities"، حيث هدفت إلى التعرف على نوع العلاقة بين البعد التحفيزي والبعد التشاركي في تمكين الإدارة لدى مديري جامعات مزاندران ازاد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة (253) عضواً من العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الحرم الجامعي ونوابهم. من أهم النتائج: التأكيد على وجود صلة وثيقة بين البعد التحفيزي والبعد التشاركي في تمكين الإدارة.

ب- الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

- دراسة الهادي (2013) بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة الجودة بجامعة القصيم دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمي" والتي هدفت إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة بجامعة القصيم. وتحديد الفروق إن وجدت بين استجابات عينة الدراسة العينة حول واقع تطبيق إدارة الجودة بجامعة

القصيم تعزى لمتغيرات الدراسة: (جامعة التخرج، ونوع الكلية، والجنس، والجنسية، والدرجة العلمية، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة). اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (248) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة القصيم. أظهرت نتائج الدراسة امتلاك الجامعة لرؤية ورسالة وغايات نهائية، وأهداف وخطط استراتيجية. وارتفاع حرص القيادات الأكاديمية على نجاح نظام الجودة. والحيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة، وفاعلية أنظمة الحوافز المقدمة.

- دراسة المعمر (2014) بعنوان "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة" والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، والعلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (305) من الموظفين الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية الكبرى النظامية الموجودة في قطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عمليات التحسين المستمر والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- دراسة أتينو وباتريك واوجينو (2014) بعنوان "Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions" والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات الرئيسة التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة كينا للمحاسبة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة المقابلة أدوات للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (1234) فرداً من منسوبي الإدارة العليا للجامعة، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين والموظفين والطلاب. أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛ بسبب عدم معرفتهم - أفراد العينة - بأفضل طرق التنفيذ، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

التعقيب على الدراسات السابقة

- من حيث المنهج
 - ✓ ستستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الطخيس (2015)، دراسة نصر (2015)، دراسة ازاري ويازدي (2013)، دراسة الهادي (2013)، دراسة المعمر (2014)، دراسة أتينو وباتريك واوجينو (2014).
 - ✓ فيما استخدمت دراسة الهادي (2013) المنهج الوثائقي.
- من حيث الأداة
 - ✓ ستستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة للوصول إلى النتائج، وهذا ما تشابه مع العديد من الدراسات مثل دراسة الطخيس (2015)، دراسة نصر (2015)، دراسة ازاري ويازدي (2013)، دراسة الهادي (2013)، دراسة المعمر (2014)، دراسة أتينو وباتريك واوجينو (2014).
 - ✓ كما استخدمت دراسة أتينو وباتريك واوجينو (2014). المقابلات كأداة أخرى بجانب الاستبانة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. بلورة وبناء الإطار النظري.
2. اختيار الأداة المناسبة.
3. اختيار المنهج المناسب.
4. استخدام الأساليب التحليلية الملائمة.
5. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وهذا لم يتم تناوله في دراسات محلية أو عربية سابقة على حد علم الباحثة.
2. ستتناول عينة الدراسة مجموعة من القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، وهذا ما يشكل سمة وميزة للدراسة إذ أن أغلب الدراسات تهتم القيادات من جنس الذكور دون أن يتم إيلاء الاهتمام لهذه الشريحة الفاعلة في المجتمع، إذ أن أغلب الدراسات هذه الفئة لم يتم تناولها بتاتا في دراسات محلية أو عربية أو أجنبية على حد علم الباحثة.

3. الإطار النظري

المحور الأول: التمكين الإداري:

أولاً: أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيساً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين الموظفين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن الموظفين يريدون الإفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين (الحراشنة وإلهيتي، 2006: 241).

وتبرز أهمية التمكين من خلال الآتي (محمد، 2013):

1. يؤدي إلى تقليل كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
2. يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساساً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
3. هو فرصة لتطوير مهارات الموظفين؛ لأنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف؛ بل تمتد حاجاتهم إلى ما بعد ذلك بكثير، ومثال ذلك العمل في بيئة مناسبة.
4. يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، وأنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض المنافسة.
5. يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه.
6. يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة؛ لأنه يسهم في تطوير قابلية الموظفين وزيادة تمسكهم بالمنظمة؛ وذلك لكونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة (ص 387).

ثانياً: مبادئ التمكين الإداري:

- يرى ثوماس ستر (2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً من المبادئ، وهذه المبادئ:
1. تعليم الموظفين (E-Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية الموظفين فيها؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
 2. الدافعية (M-Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة.
 3. وضوح الهدف (P-Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة، الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها.
 4. الملكية (O-Ownership): ويتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك الموظفين لجزء من أصول المنظمات، أو عبر إيجاد خطط لزيادة عوائد الموظفين وامتيازاتهم؛ بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم.
 5. الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): يمكن أن تقود نتائج التمكين المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
 6. نكران الذات (E-Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين.
 7. الاحترام (R-Respect): إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وإذا لم يشكل احترام الموظفين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، ويعني الاحترام أيضاً عدم التمييز بين الموظفين (الحراشة والهيبة، 2006: 245 - 246؛ والفاضل، 2010: 19-20).

ثالثاً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

- إن التمكين ليس مجرد فكرة أو مفهوم إداري حديث تسعى لتطبيقه لمجرد مواكبة العصر، ولكنه نموذج ونمط إداري يحتاج لمتطلبات معينة تتمثل في (عيسى وبراف، 2007م؛ والبغدادى والحدراوي، 2013):
1. الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة الإدارة العليا بالقيادات، وثقة الإدارة بالعاملين، والمديرين في مرؤوسهم، وثقة العاملين بزملائهم ورؤسائهم وإدارتهم، ويقصد بالثقة بتوقع شخص أو مجموعة من الأشخاص أن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها.
 2. الدعم الاجتماعي: حتى يشعر المدراء والموظفون بالتمكين الفعلي من قبل الإدارة التابعين لها، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3. الدعم الإداري: لا بد أن توفر الإدارة لمسؤوليها ولموظفيها الدعم المعنوي أولاً ثم الدعم العملي من خلال تذليل المعوقات الإدارية التي تواجههم عند التمكين.
4. الوعي الاستراتيجي: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة تطبيق عالية من التمكين، إذا أدرك القيادات والمدراء والرؤساء والموظفون أهداف ورؤية واستراتيجية المنظمة المستقبلية مما يمكنهم من اتخاذ القرارات ذاتياً دون انتظار للأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
5. فرق العمل: يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على التعاون في اتخاذ القرارات عبر تكوين فرق العمل.
6. إتاحة المعلومات: يتطلب التمكين إتاحة المعلومات للمنسوبيين عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، وكذلك تسهيل الاتصال عبر أنحاء المنظمة للمساعدة على تبادل المعلومات بين المنسوبيين.
7. التدريب والتأهيل: يتطلب التمكين تغيير في ثقافة وقدرات جميع المنسوبيين من رؤساء ومروسين لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية، ويتطلب ذلك إعادة تأهيل وتدريب مستمر لهم لإكسابهم المهارات والأدوات اللازمة لقيامهم بأعمالهم.
8. التشجيع وتحمل المسؤولية: يعتمد التمكين على فكرة تحمل كل قائد أو موظف المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها، مما يتطلب من المنظمة توجيه دوافعهم نحو تحقيق أهدافها بإيجاد نظام حوافز فعال (ص150 - 152)، (ص146-147).

رابعاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة معوقات وتحديات، والتي إذا لم تواجهها الإدارة وخاصة الإدارة العليا ستؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري، تُجمل الباحثة أهمها: (ضعف مهارات الموظفين وقتها، غياب الثقة بين الإدارة والموظفين، عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة، وجود نظام قيادة تقليدية يحد من دور الموظفين، العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز، ضعف العلاقة بين الموظفين، عدم وضوح الأهداف بالنسبة للموظفين، ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف، مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبيًا على معنويات الموظفين، والذي بدوره يؤثر في إنتاجهم وأدائهم، نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع، غياب فرق العمل من بيئة المنظمة (زررقون والحاج، 2013: 11)

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تُعد الجودة مرتكز أساسي ترتكز عليه المنظمات الخدمية (الربحية وغير الربحية)، وهي التي تقرر نجاح المنظمات أو فشلها في العالم؛ حيث إنها وسيلة قوية لتحقيق رضا المستفيد، وتحسين الخدمة، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح؛ ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظرًا لأهميتها، ويمكن بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي (الزيدانيين، 2006):

- أ- إن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية للمنظمات، كما إن عددًا كبيرًا من الباحثين أكدوا بأن منظمات الأعمال المهتمة بالجودة وإدارتها نمت بشكل كبير.

- ب- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك، ومن المعروف بأن المستهلك يبحث دومًا عن الأفضل للخدمات (المنتجات) المقدمة له، وتركز إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين جودة الخدمة (الإنتاج) وتطويرها.
- ج- يحقق نظام الجودة ميزة تنافسية وعائدًا مرتفعًا؛ ويتمثل العائد في رضا المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- د- أصبح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أمرًا ضروريًا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل شهادة الأيزو 9000 (Iso 9000).
- هـ- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل (ص 43-45).

ثانيًا: المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة حتى يمكن إعداد الموظفين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها المرغوبة. وفيما يلي بعضًا من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق (دعم الإدارة العليا وتبنيها لإدارة الجودة الشاملة، نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة قبل البدء بتطبيقها، التركيز على رضا المستفيدين، القيادة، الاستعانة بمستشارين، تحديد الأهداف بدقة ووضوح قبل البدء بالتطبيق، التدريب على المهارة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تشكيل فرق عمل ودعم العمل الجماعي القائم على التعاون بين العاملين، التعاون وروح الفريق، فاعلية نظام الاتصالات، توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء، التشجيع والتحفيز، المتابعة والإشراف (جودة، 2010، ص 205-206).

ثالثًا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إن استراتيجية تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة وإدخاله إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها، وهي (جودة، 2010):
1. مرحلة الإعداد: تتعلق بتجهيز الآليات وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
 2. مرحلة التخطيط: تأتي بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تُستخدَمُ المعلومات التي جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ.
 3. مرحلة التنفيذ: وفيها يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية؛ حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة.
 4. مرحلة الرقابة والتقييم: تُبنى أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة خطوة بخطوة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي تُقوِّمُ فيها الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
 5. المرحلة المتقدمة: وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المنظمة مثالًا يحتذى أمام المنظمات الأخرى؛ إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمساعدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة (ص 213-235).

4. منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي؛ لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، ومعرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة من قبلهن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري ودرجة تطبيقهن لمبادئ إدارة الجودة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالمدينة الجامعية للطالبات في جامعة الملك سعود، من عميدة، ووكيلة أقسام العلوم والدراسات الطبية، وكيالات الكلية، وكيالات الأقسام، مديرات المراكز أو الوحدات في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالمدينة الجامعية للطالبات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (180) قائدة، وذلك بحسب الإفادة الشفوية لرئيسة وحدة التوثيق والإحصاء في أقسام العلوم والدراسات الطبية. حيث اشتمل المجتمع على (1) عميدة، و(47) وكيلة (وكيلة أقسام العلوم والدراسات الطبية ووكيالات الكليات والأقسام، و(30) مديرة إدارة، و(102) رئيسة وحدة. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل.

خصائص مجتمع الدراسة:

أ- المؤهل العلمي:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

م	المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	5	3.88
2	بكالوريوس	53	41.09
3	ماجستير	33	25.58
4	دكتوراه	33	25.58
5	غير ذلك	5	3.88
	الإجمالي	129	100.00

يتضح من خلال الجدول (1) أن (53) من أفراد الدراسة بنسبة 41.09% مؤهلين العلمي بكالوريوس، و(33) من أفراد الدراسة بنسبة 25.58% مؤهلين العلمي ماجستير، و(33) من أفراد الدراسة بنسبة 25.58% مؤهلين العلمي دكتوراه.

ب- التصنيف الوظيفي:

جدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التصنيف الوظيفي

م	التصنيف الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
1	عضو هيئة التدريس	42	32.56

م	التصنيف الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
2	كادر إداري	81	62.79
3	كادر صحي	6	4.65
	الإجمالي	129	100.00

يتضح من خلال الجدول (2) أن (81) من أفراد الدراسة بنسبة 62.79% تصنيفهم الوظيفي كادر إداري، و(42) من أفراد الدراسة بنسبة 32.56% تصنيفهم الوظيفي عضو هيئة تدريس، و(6) من أفراد الدراسة بنسبة 4.65% تصنيفهم الوظيفي كادر صحي.

ج- المركز الوظيفي:

جدول (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

م	المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
1	وكيلة	28	21.71
2	مديرة إدارة	16	12.40
3	رئيسة وحدة	85	65.89
	الإجمالي	129	100.00

يتضح من خلال الجدول (3) أن (85) من أفراد الدراسة بنسبة 65.89% مركزهم الوظيفي رئيسة وحدة، و(28) من أفراد الدراسة بنسبة 21.71% مركزهم الوظيفي وكيلة، و(16) من أفراد الدراسة بنسبة 12.40% مركزهم الوظيفي مديرة إدارة.

د- عدد سنوات الخبرة الإدارية

جدول (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

م	الخبرة الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
1	سنتان فأقل	4	3.10
2	3 - 5 سنوات	18	13.95
3	6 - 10 سنوات	61	47.29
4	11 سنة فأكثر	46	35.66
	الإجمالي	129	100.00

يتضح من خلال الجدول (4) أن (61) من أفراد الدراسة (47.29%) خبرتهم الإدارية (6- 10 سنوات)، و(46) من أفراد الدراسة (35.66%) خبرتهم الإدارية (11 سنة فأكثر)، و(18) من أفراد الدراسة (13.95%) خبرتهم الإدارية (3- 5 سنوات)، و(4) من أفراد الدراسة (3.10%) خبرتهم الإدارية (سنتان فأقل).

هـ- جهة العمل:

جدول (5) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل

م	جهة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
1	العمادة	20	15.50
2	الكلية	109	84.50
	الإجمالي	129	100.00

يتضح من الجدول (5) أن (109) من أفراد الدراسة بنسبة 84.50% جهة عملهم الكليات، و(20) من أفراد الدراسة بنسبة 15.50% جهة عملهم الكلية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، وذلك على النحو الآتي:

أ- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية متمثلة في: المؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وجهة العمل.

ب- الجزء الآخر: يتكون من (42) عبارة مقسمة على محورين أساسيين، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، وتتكون من (23) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد، وذلك على النحو الآتي:

1. البعد الأول: منح الصلاحيات، ويتكون من (4) عبارات.

2. البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات، ويتكون من (4) عبارات.

3. البعد الثالث: فرق العمل والعمل الجماعي، ويتكون من (5) عبارات.

4. البعد الرابع: التأهيل والتدريب، ويتكون من (5) عبارات.

5. البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي، ويتكون من (5) عبارات.

المحور الآخر: درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، وتتكون من (19) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد، وذلك على النحو الآتي:

1. البعد الأول: الوعي بمفهوم إدارة الجودة، ويتكون من (4) عبارات.

2. البعد الثاني: التزام الإدارة العليا بالجودة، ويتكون من (5) عبارات.

3. البعد الثالث: الاتصال الفعال، ويتكون من (4) عبارات.

4. البعد الرابع: التحسين المستمر، ويتكون من (6) عبارات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة الدراسة في جميع المحاور، حسب التدرج: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وأعطيت كل عبارة من العبارات السابقة وزناً نسبياً ليتم معالجته إحصائياً على النحو الآتي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (2) ضعيفة جداً (1).

جدول (6) تحديد فئات مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
4.21 – 5.0	3.41 - 4.20	2.61 - 3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.80

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة وصياغتها بصورتها الأولية، قدمتها الباحثة إلى المشرف على الدراسة، لإبداء ملاحظاته على فقرات الاستبانة. وبعد اعتماد المشرف بالموافقة على الاستبانة، وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد عرضتها الباحثة على عدد من المحكمين المختصين فب الإدارة التربوية، وقد بلغ عدد المحكمين الذين استجابوا (16) محكماً، وذلك للحصول على ملاحظاتهم ورؤيتهم حول الدراسة، من حيث مدى أهمية وارتباط

كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي ينتهي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامتها لغوياً، وإضافة مقترحاتهم. وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين وعرضها على المشرف العلمي والتعديل وفق توجيهاته، ومن ثم إخراجها في صورتها النهائية.

✓ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول الآتية:

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود) بالدرجة الكلية للمحور.

تمتية السلوك الإبداعي		التأهيل والتدريب		فرق العمل والعمل الجماعي		المشاركة في صنع القرارات		منح الصلاحيات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.754	19	**0.841	14	**0.867	9	**0.802	5	**0.887	1
**0.485	20	**0.863	15	**0.871	10	**0.884	6	**0.869	2
**0.848	21	**0.797	16	**0.929	11	**0.867	7	**0.675	3
**0.846	22	**0.599	17	**0.792	12	**0.764	8	**0.920	4
**0.838	23	**0.864	18	**0.796	13	-	-	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	الأبعاد	م
**0.844	منح الصلاحيات	1
**0.891	المشاركة في صنع القرارات	2
**0.903	العمل الجماعي (فريق العمل)	3
**0.825	التأهيل والتدريب	4
**0.881	تمتية السلوك الإبداعي	5

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (9): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود) بالدرجة الكلية للمحور.

التحسين المستمر		الاتصال الفعال		التزام الإدارة العليا بالجودة		الوعي بمفهوم إدارة الجودة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.826	37	**0.756	33	**0.944	28	**0.914	24

التحسين المستمر		الاتصال الفعال		التزام الإدارة العليا بالجودة		الوعي بمفهوم إدارة الجودة	
**933	38	**877	34	**892	29	**952	26
**829	39	**866	35	**941	30	**964	27
**899	40	**836	36	**830	31	**961	27
**858	41	-	-	**885	32	-	-
**872	42	-	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (10): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود) بالدرجة الكلية للمحور.

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	الوعي بمفهوم إدارة الجودة	**806
2	التزام الإدارة العليا بالجودة	**961
3	الاتصال الفعال	**865
4	التحسين المستمر	**957

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجداول السابقة (7-10)، أن جميع العبارات والأبعاد 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 أداة الدراسة الحالية.

خامساً: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها في حال لو أعيد توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول الآتي يوضح معامل الثبات لمحاوير أداة الدراسة وذلك كما يأتي:

جدول (11): معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	درجة منح الصلاحيات	4	0.958
2	درجة المشاركة في صنع القرارات	4	0.844
3	درجة العمل الجماعي (فريق العمل)	5	0.904
4	درجة التأهيل والتدريب	5	0.850
5	درجة تنمية السلوك الإبداعي	5	0.810
6	درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود	23	0.957
7	مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة	4	0.957
8	مستوى التزام الإدارة العليا بالجودة	5	0.938
9	مستوى الاتصال الفعال	4	0.854
10	مستوى التحسين المستمر	6	0.935
11	درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود	19	0.969
	الثبات الكلي	42	0.971

يوضح الجدول (11) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) 0.971 وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين 0.810-0.969 وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

سادساً: أساليب المعالجات الإحصائية:

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.21) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وقياس العلاقة بين درجات أبعاد محوري الدراسة.

معامل ألفا- كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب ثبات الأداة.

5. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، والجدول من (1/4-6) توضح استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة المشاركة في صنع القرارات لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة الممارسة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تستشير إدارة الجامعة القيادات النسائية في المجالات كافة ذات العلاقة بعمليهن	9	7	23	17.8	51	39.5	25	19.4	21	16.3	2.8	1.128	4
2	يشركني رؤسائي في عمليات التخطيط.	8	6.2	30	23.3	47	36.4	29	22.5	15	11.6	2.9	1.081	2
3	أسهم بفاعلية في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في الجامعة.	7	5.4	26	20.2	46	35.7	39	30.2	11	8.5	2.84	1.022	3
4	يأخذ رؤسائي بالمقترحات التي أقدمها.	13	10.1	29	22.5	53	41.1	16	12.4	18	14	3.02	1.149	1
												2.89	0.946	

يتضح من الجدول رقم (13) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد درجة المشاركة في صنع القرارات لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.89)، وانحراف معياري (0.946)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين [2,80، 3,02]، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة). وتراوح قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين [1,022، 1,149] وجميعها قيم منخفضة، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد. يتضح من الجدول (4-2) أيضاً أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (4) قد جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.149)، وجاءت العبارة رقم (2) الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.081)، وجاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.022)، والعبارة رقم (1) جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.128). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة الطخيس (2015)، فيما يتعلق بدرجة المشاركة في صنع القرارات لدى القيادات والتي جاءت بدرجة متوسطة.

3. البعد الثالث: فرق العمل والعمل الجماعي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة فرق العمل والعمل الجماعي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود

م	العبارات	درجة الممارسة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تشجع الجامعة على العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل.	14	10.9	34	26.4	47	36.4	25	19.4	9	7	3.15	1.076	2
2	تسهم فرق العمل في إحداث التطوير في الجامعة.	16	12.4	42	32.6	37	28.7	29	22.5	5	3.9	3.27	1.066	1
3	تعمل الجامعة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد بالتعاون بين الإدارات.	4	3.1	40	31	38	29.5	35	27.1	12	9.3	2.91	1.039	4
4	تُمنح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليها بشكل متكامل.	7	5.4	35	27.1	49	38	26	20.2	12	9.3	2.99	1.035	3
5	تتوافر أجواء الثقة ضمن فرق العمل.	2	1.6	38	29.5	40	31	36	27.9	13	10.1	2.84	1.011	5
												3.03	0.887	

يتضح من خلال الجدول (14) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد فرق العمل والعمل الجماعي لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.03)، بانحراف معياري (0.887)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [2.84-3.27]، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة تطبيق (متوسطة). وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [1.011-1.076]، وجميعها قيم منخفضة، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد. ويتضح من الجدول (4-3) أيضاً أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (2)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.066). والعبارة رقم (1) جاءت بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.076)، والعبارة رقم (4) جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.035)، والعبارة رقم (3) جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.029). والعبارة رقم (5) جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.011). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة نصر (2015)، ودراسة الطخيس (2015) فيما يتعلق بدرجة ممارسة لبعد فرق العمل والعمل الجماعي والتي جاءت بدرجة متوسطة.

4. البُعد الرابع: التأهيل والتدريب: للتعرف على درجة التأهيل والتدريب لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة التأهيل والتدريب لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة الممارسة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب القيادات النسائية.	12	9.3	34	26.4	44	34.1	25	19.4	14	10.9	3.04	1.128	1
2	تأخذ الجامعة بأحدث الأساليب لتطوير أداء القيادات النسائية لمواكبة المستجدات.	5	3.9	31	24	63	48.8	18	14	12	9.3	2.99	0.956	2
3	تشجع الجامعة منسوبيها على تبادل الخبرات بينهم.	7	5.4	27	20.9	50	38.8	31	24	14	10.9	2.86	1.044	3
4	يتم تأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن بالمهام الإدارية.	3	2.3	7	5.4	37	28.7	42	32.6	40	31	2.16	1.004	5
5	الأخذ برأي القيادات النسائية حول احتياجاتهن التدريبية.	7	5.4	18	14	62	48.1	19	14.7	23	17.8	2.74	1.077	4
	المتوسط الحسابي العام											3.04	0.733	

يتضح من خلال الجدول (15) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد تأهيل وتدريب القيادات النسائية بأقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.04)، بانحراف معياري (0.733)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [2.16-3.04]، وتقع هذه المتوسطات بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة ممارسة (منخفضة-متوسطة). وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [0.956-1.128]، وجميعها قيم منخفضة، ويدل هذا على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد. ويتضح من الجدول (4-4) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (1)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة

عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.093)، والعبارة رقم (1) جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.999). وتغزو الباحثة هذا النتيجة إلى اختلاف مستويات المناصب القيادية لمفردات الدراسة، وهذا ما تأكده نتيجة دراسة اللويش (2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الديمغرافية (والمتمثلة بالجنس، الرتبة العلمية، المنصب القيادي) والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين، وعلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين؛ أي أن تأثر مستوى التمكين بالعوامل الديمغرافية سيؤثر على الإبداع. وتشير نتيجة عبارة رقم (1) إلى ضعف درجة الممارسة، وقد يعود السبب إلى قلة الحوافز، والتي أثبتت الدراسات ارتباطها بتنمية السلوك الإبداعي. بينما تعكس نتيجة عبارة رقم (2 و5) وعي القيادات لأهمية التجديد في بيئة العمل وسعيهم إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز المهمة، ولا تتضح ثمراته إلا بالتحفيز ومنح الصلاحيات. ومن أهم المهام الموكلة المعنية بها القيادات بمختلف مستوياتها هي عملية اتخاذ القرارات الإدارية. من خلال العرض السابق لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود من وجهات نظر مفردات الدراسة، يتضح ما يأتي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	أبعاد ممارسة التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
1	منح الصلاحيات	3.23	0.833	2
2	المشاركة في صنع القرارات	2.89	0.946	4
3	فرق العمل والعمل الجماعي	3.03	0.887	3
4	التأهيل والتدريب	2.76	0.868	5
5	تنمية السلوك الإبداعي	3.29	0.703	1
-	المتوسط الحسابي العام	3.04	0.733	-

يتضح من الجدول (17) أن استجابات أفراد الدراسة حيال درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.04) وانحراف معياري (0.733) وهي قيمة منخفضة مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحاور الأول. حيث يأتي بُعد تنمية السلوك الإبداعي بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.29)، وانحراف معياري (0.703)، يليه بُعد منح الصلاحيات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.23)، وانحراف معياري (0.833)، ثم بُعد فرق العمل والعمل الجماعي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3.03)، وانحراف معياري (0.887)، وبالمرتبة الرابعة بُعد المشاركة في صنع القرارات، بمتوسط حسابي عام (2.89)، وانحراف معياري (0.946)، ويأتي بُعد التأهيل والتدريب كأقل أبعاد ممارسة التمكين الإداري حيث جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (2.76)، وانحراف معياري (0.868). ويتضح من النتيجة السابقة لاستجابات أفراد الدراسة محدودية ممارسة القيادات للتمكين من قبل القيادات النسائية بأقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود، فمن خلال المتوسط الحسابي العام والاستجابة لعينة الدراسة، تبين أن هناك درجات ومستويات لم تصل إلى المستوى المطلوب فيما يتعلق بالأبعاد العامة لممارسة التمكين الإداري للقيادات النسائية بجامعة الملك سعود، ومنح الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والتأهيل والتدريب، والتنمية العامة للسلوك

الإبداعي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق التمكين الإداري في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، وعدم توافر بعض مقومات التمكين بالشكل المطلوب.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة نحو التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة بجامعة الملك سعود، والجداول من (4- 9) إلى (4- 11) توضح استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج كما يأتي:

1- البُعد الأول: الوعي بمفهوم إدارة الجودة. للتعرف على درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (18) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة التطبيق										المتوسط الحسابي العام		
		عالية جدًا		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جدًا				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تمتلك الجامعة تصورًا واضحًا لمفهوم إدارة الجودة.	21	16.3	59	45.7	36	27.9	9	7	4	3.1	3.65	0.941	1
2	تشتمل رسالة الجامعة على المبادئ الأساسية للجودة.	25	19.4	55	42.6	40	31	3	2.3	6	4.7	3.7	0.965	2
3	تحرص الجامعة على نشر ثقافة إدارة الجودة.	27	20.9	50	38.8	29	22.5	18	14	5	3.9	3.59	1.087	3
4	تعمل الجامعة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة كمرشد لتحسين الأداء.	21	16.3	49	38	33	25.6	20	15.5	6	4.7	3.46	1.083	4
												3.60	0.952	

يتضح من الجدول (18) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد وعي القيادات النسائية لمفهوم إدارة الجودة بأقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.60)، وانحراف معياري (0.952)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [3.46- 4.70]، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة تطبيق (عالية)، وتعزو الباحثة ذلك لإعلان إدارة الجامعة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [0.841 - 1.087]، وجميعها قيم منخفضة، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد.

ويتضح من الجدول (18) أن أفراد الدراسة موافقون على العبارة رقم (2)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.965)، والعبارة رقم (1) جاءت بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.941)، والعبارة رقم (3) جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.087)، والعبارة رقم (4)؛ إذ جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.083). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهادي (2013) فيما يتعلق بدرجة وعي القيادات النسائية لمفهوم إدارة الجودة والتي جاءت عالية.

2- البُعد الثاني: التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة: للتعرف على درجة التزام الإدارة العليا بالجودة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

جدول (19) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة التطبيق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
1	تلتزم الجامعة بتطبيق إدارة الجودة.	17	13.2	47	36.4	40	31	13	10.1	12	9.3	3.34	1.121	1
2	توفر الجامعة دليلاً خاضعاً بمعايير تطبيق نماذج الجودة في الجامعة.	20	15.5	35	27.1	38	29.5	26	20.2	10	7.8	3.22	1.168	3
3	تتبنى الجامعة طرقاً جديدة لإدارة الجودة بما ينسجم مع أهدافها.	14	10.9	43	33.3	40	31	26	20.2	6	4.7	3.26	1.048	2
4	تعمل الجامعة على تذليل المشاكل وإزالة العقبات لتطبيق إدارة الجودة.	12	9.3	35	27.1	52	40.3	19	14.7	11	8.5	3.14	1.059	4
5	توضح الجامعة الخطط والمهام الموكلة إلى إدارتي.	13	10.1	31	24	51	39.5	22	17.1	12	9.3	3.09	1.09	5
	المتوسط الحسابي العام											3.21	0.98	

يتضح من خلال الجدول (19) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة بأقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21)، بانحراف معياري (0.98)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [3.09 - 3.34]، وهذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة تطبيق (متوسطة). وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [1.168 - 1.048]، وجميعها قيم منخفضة. وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد.

يتضح من الجدول (19) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (1): حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.121)، والعبارة رقم (3)، إذ جاءت بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.048)، والعبارة رقم (2)، جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.168)، والعبارة رقم (4)، جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.059)، والعبارة رقم (5)، جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.090).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهادي (2013) حول درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة بأقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود فيما يتعلق بدرجة التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة جاءت بدرجة متوسطة. تعكس نتيجة هذا البُعد، إلى سعي إدارة العليا للجامعة إلى تعميم مفهوم إدارة الجودة والالتزام بها، وقد اتفقت مع دراسة الهادي (2013) التي تتمثل نتائج الدراسة الحالية في امتلاك الجامعة لرؤية ورسالة وغايات نهائية، وأهدافٍ وخطط استراتيجية، وقيام وحدات الجودة في الكليات بدورها المطلوب، وارتفاع حرص القيادات الأكاديمية على نجاح نظام الجودة.

3- البُعد الثالث: التحسين المستمر: للتعرف على درجة التحسين المستمر لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (20) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة التحسين المستمر لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة التطبيق												
		عالية جدًا		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جدًا				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	1.006	3.36	4.7	6	10.1	13	45	58	25.6	33	14.7	19	1	تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التحسين المستمر.
2	1.136	3.26	9.3	12	13.2	17	32.6	42	31.8	41	13.2	17	2	تحرص الجامعة على التفاعل الإيجابي مع كل التطورات المناسبة للجودة.
4	1.053	3.03	9.3	12	17.1	22	43.4	56	21.7	28	8.5	11	3	تعتمد الجامعة مفهوم التغذية الراجعة أسلوبًا للتحسين المستمر.
6	1.119	2.85	12.4	16	25.6	33	34.1	44	20.2	26	7.8	10	4	تحرص الجامعة أن يشمل التحسين المستمر المستويات الإدارية كافة.
	0.951	3.11	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول (20) أن استجابات أفراد الدراسة حيال بُعد تطبيق التحسين المستمر لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.11)، بانحراف معياري (0.951)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [2.85-3.36]، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج، والتي تشير إلى درجة تطبيق (متوسطة). وتراوح قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [1.006-1.136]، وجميعها قيم منخفضة، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد.

يتضح من الجدول (20) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (1)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.006)، والعبارة رقم (2) جاءت بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.136)، والعبارة رقم (6) جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.074)، والعبارة رقم (3) جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.053). والعبارة رقم (5) جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.068)، والعبارة رقم (6) جاءت بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.119).

تتفق هذه النتيجة مع كل من نتيجة دراسة المعمر (2014) فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادات النسائية لعملية التحسين المستمر والتي جاءت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتباط عمليات التحسين بمستوى الصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة العليا. وتشير نتيجة عبارة رقم (1) إلى وعي إدارة جامعة الملك سعود بأهمية التحسين المستمر والسعي إلى تعميم ثقافته بين منسوبي الجامعة.

4- البُعد الرابع: الاتصال الفعال: للتعرف على درجة الاتصال الفعال لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (21) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة الاتصال الفعال لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود.

م	العبارات	درجة التطبيق										المتوسط الحسابي العام		
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	توفر الجامعة دليلاً تنظيمياً للإجراءات المتبعة لتنفيذ المهام لجميع الإدارات بوضوح.	8	6.2	27	20.9	46	35.7	22	17.1	22	17.1	2.98	0.968	2
2	تعتمد الجامعة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين.	9	7	30	23.3	46	35.7	22	17.1	22	17.1	2.86	1.164	4
3	تسمح الجامعة بإتاحة المعلومات لتوحيد الجهود لإنجاز الأهداف.	7	5.4	27	20.9	60	46.5	18	14	17	13.2	2.91	1.046	3
4	توفر الجامعة نظام اتصال إلكتروني فعال يسهل تبادل المعلومات بين الإدارات.	24	18.6	41	31.8	35	27.1	20	15.5	9	7	3.4	1.162	1
												3.04	0.951	

يتضح من خلال الجدول (21) أن استجابات أفراد الدراسة حيال تطبيق الاتصال الفعال لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.04)، وانحراف معياري (0.951)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين [2.86-3.40]، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة تطبيق (متوسطة). وتراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين [0.968-1.164]، وجميعها قيم منخفضة، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البُعد.

ويتضح من الجدول (21) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (4)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.162)، والعبارة رقم (1)، إذ جاءت بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.968)، والعبارة رقم (3)، جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.046)، والعبارة رقم (2)، جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.164). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم اطلاع بعض القيادات على جميع أنظمة الجامعة. ولقد اهتم بُعد الاتصال الفعال بتوضيح حرص الجامعة على توفير الدليل التنظيمي للإجراءات المتبعة والمطلوبة كافة لتنفيذ المهام. من خلال العرض السابق لدرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود من وجهات نظر مفردات الدراسة، يتضح ما يأتي:

جدول (22) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود.

م	أبعاد مبادئ إدارة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
1	الوعي بمفهوم إدارة الجودة	3.60	0.952	1
2	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.21	0.980	2
3	التحسين المستمر	3.11	0.980	3
4	الاتصال الفعال	3.04	0.951	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.22	0.879	-

يتضح من الجدول (22) أن استجابات أفراد الدراسة حيال درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.22) وانحراف معياري (0.879) وهي قيمة منخفضة

مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور الثاني. حيث يأتي بُعد تنمية الوعي بمفهوم الإدارة العليا بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (3.60)، وبانحراف معياري (0.952)، يليه التزام الإدارة العليا بالجودة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.21)، وبانحراف معياري (0.980)، ثم التحسن المستمر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3.11)، وبانحراف معياري (0.980)، وبالمرتبة الرابعة الاتصال الفعال، بمتوسط حسابي عام (3.04)، وبانحراف معياري (0.951).

ويتضح من النتيجة السابقة نزول متوسط الاستجابات عن المستوى المطلوب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود، فمن خلال المتوسط الحسابي العام والاستجابة لعينة الدراسة، تبين أن هناك تفعيل بشكل متوسط في بعد الاتصال الفعال، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة الأنظمة الاتصال.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

بين درجات ممارسة التمكين الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، ودرجات تطبيقهن لمبادئ إدارة الجودة بأبعادهما؟ للإجابة عن هذا التساؤل قامت الدراسة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد محور درجة ممارسة التمكين الإداري، وأبعاد محور تطبيق مبادئ إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود. والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (23) يوضح العلاقة بين درجة التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات

النسائية بجامعة الملك سعود.

درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود					الوعي بمفهوم إدارة الجودة	التزام الإدارة العليا بالجودة	الاتصال الفعال	التحسين المستمر	الدرجة الكلية
منح الصلاحيات	المشاركة في صنع القرارات	فرق العمل والعمل الجماعي	التأهيل والتدريب	تنمية السلوك الإبداعي					
**0.413	**0.428	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.486	**0.512	**0.506	**0.532
**0.428	**0.437	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.521	**0.631	**0.573	**0.596
**0.437	**0.437	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.546	**0.599	**0.561	**0.594
**0.437	**0.437	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.645	**0.598	**0.667	**0.693
**0.437	**0.437	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.471	**0.498	**0.552	**0.558
**0.437	**0.437	**0.437	**0.582	**0.491	**0.545	**0.621	**0.658	**0.663	**0.690

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع أبعاد محور درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود وجميع أبعاد محور درجة تطبيق إدارة الجودة لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.413-0.693]، وبالتالي يتضح وجود علاقة بين درجة التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد العينة.

ملخص نتائج الدراسة:

- 1- درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ورتبت الأبعاد تنازلياً (بُعد تنمية السلوك الإبداعي، بُعد منح الصلاحيات، بُعد فرق العمل والعمل الجماعي، بُعد المشاركة في صنع القرارات، بُعد التأهيل والتدريب).
- 2- درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ورتبت الأبعاد تنازلياً (بُعد الوعي بمفهوم إدارة الجودة، بُعد التزام الإدارة العليا بالجودة، بُعد التحسين المستمر، بُعد الاتصال الفعال).

3- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، بين درجات أبعاد التمكين الإداري (منح الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، التأهيل والتدريب، تنمية السلوك الإبداعي)، ودرجات تطبيق مبادئ إدارة الجودة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة، التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الاتصال الفعال) في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد العينة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بعدد من التوصيات، وهي:
- أ- وضع سياسات تنظيمية لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في صنع القرارات ورسم الخطط الاستراتيجية في الجامعة، وبناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة تعتمد قيمها ومفاهيمها على مستويات التمكين الإداري وجودة الأداء.
 - ب- تعزيز شعور القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بثقة الإدارة العليا ومنحهن مزيداً من الصلاحيات بتفويض السلطة لهن؛ وتأهيلهن قبل تكليفهن، من خلال تزويدهن بالمهارات اللازمة حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة، وعلى الأخص التمكين الإداري.
 - ج- العمل على تطوير قدرات القيادات النسائية ومهاراتهن في أقسام العلوم والدراسات الطبية من خلال إتاحة فرصة تدريبية في المجالات الإدارية والقيادة.
 - د- ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للقيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية.
 - هـ- تعزيز مفهوم الثقة ما بين القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية، وكذلك بين القيادات النسائية وبقية منسوبي الجامعة، وتحفيزهم للعمل ضمن فرق العمل؛ مما يساهم في بث روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق، كما يساهم في توسيع آفاق المعرفة بتبادل الخبرات والآراء فيما بينهم.
 - و- تعزيز تطبيق أسلوب التحسين المستمر لتحسين الأداء.
 - ز- تفعيل دور الاتصالات الإدارية وإتاحة المعلومات المناسبة للعاملين وفي الوقت المناسب.
 - ح- تشجيع القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية على بناء مستوى قيادي ثاني وثالث، وتفويض الصلاحيات اللازمة لمهامهن، وإشراكهن باتخاذ القرارات على مستوى إدارتهن؛ وذلك بهدف رفع جودة الأداء، ودعم مسيرة العمل، والتكيف مع الظروف المتغيرة، ورفع مستوى تحمل المسؤولية لديهن، ورفع مستوى المبادرة، والتطوير، والإبداع، وحل المشاكل والمعوقات التي تواجههن، ودعم المميزات وتحفيزهن، كما سيؤهلهن إلى أن يصبحن قائدات ذوات خبرة للمستقبل.
 - ط- القضاء على المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التمكين الإداري والتي تظهر معظمها في ضعف التفويض، وضعف (أو عد) التأهيل، وضعف الثقة، وضعف كفاءة نظام الاتصال الداخلي، ورفض التغيير، وضعف التطوير الذاتي، وضعف الحوافز، ووجود نظام صارم لا يتيح المجال للعمل بحرية والإبداع.
 - ي- وأخيراً ولنجاح تحقيق ممارسة التمكين الإداري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة، يتطلب توافر المناخ التنظيمي الملائم لذلك: الدعم والشعور بالأمان، ووجود قيادة تركز على تطوير الأفراد وتنميتهم في جميع الإدارات.
 - ك- تقديم الحوافز المعنوية والمادية للقيادات النسائية في الجامعات بشكل عام وجامعة الملك سعود على وجه التحديد، وتحديد قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية منح الحوافز لهن.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبي خضير، إيمان سعود. (2012). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة المملكة العربية السعودية، (7)، 87 - 123.
- إدريس، جعفر عبد الله موسى. (2015). الجودة الشاملة الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- البغدادي، عادل هادي والحدراوي، رافد حميد. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين الوظيفي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جامعة الملك سعود. (2010). الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود. مسترجع من: <https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/1138>
- جامعة الملك سعود. (2018م/أ). رؤية والرسالة والقيم. مسترجع من: <http://iab.ksu.edu.sa/ar/about> - [ksu/mission - vision](http://ksu/mission-vision)
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية. مجلة إدارة العلوم الادارية، 33 (2)، 240 - 266.
- خلف الله، محمود إبراهيم. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية بالكويت، 31 (123)، 253 - 301.
- زرقون، محمد والحاج، عرابة. (2013). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات. في: مجموعة الخبراء (محرر)، التمكين وأثره على المنظمات العربية، (1 - 20)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزيدانيين، محمد مطر. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- الطخيس، ريم. (2015). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود. بحث تكميلي لتيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عيسى، نسيمه وبراف، خيرة. (2007). التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الفاضل، محمد محمود. (2010). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- قاسم، مرفت إبراهيم راشد. (2011). أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بمصر، (2)، 566 - 594.
- القحطاني، سالم. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو القيادي العالمي. الرياض: دارمرام للنشر والتوزيع.
- اللويش، الأهم بن خليفة. (2016). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم. المجلة التربوية بمصر، (44)، 2 - 42.

- محمد، إيمان عبد الرضا. (2013). تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم والتقني في مجتمع الزعفرانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (94)، 382 - 399.
- المعمر، وسام سليمان. (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- المنقاش، سارة وعبدالعزیز، منيرة والقحطاني، نوف دغش وهيجان، عبدالرحمن والشامان، أمل سلامة. (2007). دراسة قضية الإدارة النسائية/ الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية، الرياض.
- نصر، محمد يوسف. (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3(6)، 13 - 65.
- الهادي، شرف الدين بن إبراهيم القاسم. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة الجودة بجامعة القصيم دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(6)، 709 - 813.
- الوطيفي، كامل شكير. (2014). التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 194. (12)، 107 - 124.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Atieno, O; Patrick, O; and Ogwen, L. (2014). Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. IOSR Journal of Business and Management, 16(5), 7 - 16.
- Azari, K. N. & Yazdi, M. T. (2013). The Relationship between Motivational and Participatory Dimensions of Management Empowerment in Directors of Mazandaran Azad Universities. International Journal of Basic Sciences & Applied Research, 2 (3), 279 - 283.
- Mark D. Fulford, Cathy A. Enz. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. Journal of Managerial Issues, 7(2), 161 - 175
- Saremi, D. H. & Nezhad, B. M. (2014). Study of the Correlation Between Short - Term In - Service Training Courses to Employee Empowerment (case study: Islamic Azad University – Quhan branch). Indian J. Sci. Res, 4 (3), 302 - 310.