

## Administrative empowerment among females' leaders in secondary schools in Hafr Al-Batin and its social, cultural and environmental challenges

Mrs. Mona Mutlaq Alanazi

College of Education | University of Hafr Al-Batin | KSA

Received:

24/11/2022

Revised:

01/12/2022

Accepted:

07/01/2023

Published:

30/04/2023

\* Corresponding author:

[monaalanzi12@gmail.com](mailto:monaalanzi12@gmail.com)

Citation: Alanazi, M.

M. (2023). Administrative empowerment among females' leaders in secondary schools in Hafr Al-Batin and its social, cultural and environmental challenges. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(15), 58 – 75.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N241122>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N241122>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** Although women make up half the world's population and more than 40 percent of the global workforce, the issue of empowering women to lead in educational institutions remains highly controversial. The concept of women's empowerment emerged in the eighties and nineties of the last century as a kind of recognition of the inequality between women and men. Empowerment of women was dealt with as an institutional concept that might help bring about a change in the skills of female educational leaders in Saudi secondary schools, but in fact there was a clear scarcity in the literature that and Arab studies that were analyzed in the study of the concept of administrative empowerment and the obstacles that female principals may face. Saudi women in secondary schools in Hafr Al-Batin to implement it.

Using the qualitative interpretivist research method, this study attempted to survey the opinions of a selected group of secondary school principals to investigate their understanding and knowledge of the term administrative empowerment, and then to identify the social, religious, and economic obstacles that may prevent principals from administrative empowerment.

Through conducting and analysing ten face-to-face semi-structured interviews, it was concluded that the understanding of the concept of administrative empowerment was linked by a few leaders to follow laws and regulations. Indeed, small group of the participant confirmed that educational bureaucratic institutions often do not allow the application of the concept of administrative empowerment, since the application of the concept requires creativity and departure from the norm. Another group of female's leaders found it difficult to define the meaning of administrative empowerment, and most of them linked it to religion and masculinity in society.

The study demonstrated the inability of some female's leaders to describe the concept or comment on it. Therefore, the research concluded that the training provided to secondary school principals should be reconsidered, and it was pointed out the need to do more qualitative research that goes into the depth of analysing the religious, cultural, and social factors that impede women of administrative empowerment in other contexts.

**Keywords:** Leaders. High school. Empowerment. qualitative research. Social Obstacles.

**التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات**

**تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية**

**أ. منى مطلق العنزي**

كلية التربية | جامعة حفر الباطن | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر مديريها، كما هدفت إلى إيضاح المعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعيهن للتمكين الإداري، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الباحثة المنهج النوعي، والمقابلة المتعمقة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عشر قائدات مدرسيات بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أبرزها: تحتاج القائدات إلى خبرة عملية تمكنهن من تحويل التمكين الإداري من مجرد مفهوم نظري إلى مفهوم عملي تطبيقي يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة التربوية، التمكين لدى بعض قائدات المدارس ليس منح السلطة، وإنما منح الفرص وفتح المجال للإبداع وبناء الثقة في الأتباع، من أجل الإبداع، وإعطاء الحرية لإيجاد وسائل مبدعة للتطبيق، صعوبة ممارسة التمكين الإداري في بيئة تتسم بمراعاة أصول البروتوكول المركزي فيها، صعوبة امتلاك القائدة القرار فيما يتعلق ببناء القدرات المرتبطة بالمدارس والحاجة إلى الاستفادة من خبرات القطاع الخاص التي قد ترى أنها قد تزيد من كفاءة السلوك التنظيمي للموظفات، هناك عقبة اجتماعية – شخصية تتمثل في رفض بعض التابعات المشاركة والتعاون وهذا ما يضعف روح التمكين وبناء سلوك وظيفي تعاوني، التمكين عند القائدات المدرسية قد يكون قد تأثر إلى مدى بعيد بالثقافة الصفات القيادية الذكورية للمجتمع حيث بنت القائدات مرجعيتها المعرفية من خلال فهمها لدورها البنائي في المجتمع، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، القيادات النسائية، مدارس المرحلة الثانوية، حفر الباطن.

## المقدمة.

لقيت الموارد البشرية اهتماما كبيرا من علماء الإدارة في القرون الماضية؛ لتأثيرها في العملية الإدارية فهي الأساس في المؤسسة، وتعددت الأطروحات لبعض المفاهيم الإدارية مثل الجودة والتمكين وغيرها من المفاهيم التي تسعى لتطور وتحقق الأهداف في المؤسسات (المطيري والجارودي، 2016).

وقد اهتم علم الإدارة الحديث بالعنصر البشري في المؤسسات، باعتباره الدعامة الرئيسة داخل المؤسسة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن أحدث هذه الأساليب أسلوب التمكين الإداري (الحسن، 2019).

ويعتبر التمكين الإداري من أهم مداخل التطوير الإداري، والذي يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار، والتصرف به بحرية وإبداع في حل المشكلات (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).

من جانب آخر يرى كل من خليل (2014)؛ وجمال (2017) بأن التمكين الإداري طريق لتحقيق الإبداع الإداري للقيادات ولإزمة من لوازمه، وعليه فإن مساحات التمكين الممنوحة للقيادات الإدارية لا بد أن تسفر عن بروز قدراتها الإبداعية التي تدعم عمليات التطوير والتحسين الإدارية متمثلة في استخدامها الأمثل للمهارات الإبداعية التي تضمن تقديم أفكار جديدة، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات القائمة من أجل تحسين وتطوير العمليات الإدارية بما يحقق الكفاءة والفعالية ويضمن الجودة.

ومن ثمرات التمكين الإداري أنه يساعد في تقديم مديري المؤسسات التعليمية أفضل ما لديهم، بما يتمتعون به من مهارات وقدرات عالية، ورضا عال، وانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل، والتصرف باستقلالية تحت مظلة التمكين الإداري (الطراونة والنهدي، 2017).

ويعتمد التمكين الإداري بشكل عام أنه يعمل على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، ويحفزهم، ويشركهم في صنع القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادات والتابعين (العجرفي، 2017).

وتكمن أهمية التمكين الإداري في كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع والقدرة على الاستجابة للمتغيرات بما يضمن للمؤسسات حسن الأداء في ظل ما تواجهه من تحديات، إضافة إلى أن التمكين الإداري يرتبط بقضايا هامة جدا لنجاح المؤسسة كاللامركزية، وإعادة هندسة العمليات، والمنظمة المتعلمة، وغيرها من المفاهيم الحديثة التي تعتبر أدوات تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (العطوي ومرعي، 2018).

ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في المجال الإداري لا بد أن تنظر إلى قدراتها الذاتية وإلى متطلبات الوظيفة التي تقوم بها، وذلك يتطلب أن تكون واثقة من قدراتها، جريئة وذكية لتمكن من مواجهة الكثير من مواقف التوتر والصراعات الوظيفية التي تتحدى معارفها ومهاراتها (Ngunjiri 2015).

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري إلا أن العديد من المؤسسات السعودية تعاني من وجود إدارات بيروقراطية تسود فيها مركزية القرار، وعدم تفويض السلطة للموظفين، ويتأخر فيها إتمام العمل، وتكثر فيها الخطوات المطلوبة لإنجاز المعاملات المتعلقة بالعمل، ولها نتائج سلبية على جميع المستويات، الأمر الذي نتج عنه ضرورة الاهتمام بمدخل التمكين الإداري (مخلوف، 2020).

وتأكيدا على أهمية دور المرأة السعودية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة تشير وثيقة المملكة 2030 إلى أن "رؤية أي دولة لمستقبلها ينطلق من مكان القوة فيها، وستكون قوتنا الاستثمارية المفتاح والمحرك لتنويع اقتصادنا وتحقيق استدامته" ومن ثم تؤكد الرؤية على أهمية دور المرأة باعتبارها قوة استثمارية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتركز على تشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية- ومنها المرأة- وتمهئة البيئة اللازمة للمواطنين لتحمل المسؤولية (وثيقة رؤية المملكة، 2016).

لذلك ينطلق دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة السعودية يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي، فالتحولات التي شهدها العالم، وخلفتها سياسة العولمة، فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية بشكل عام، والمرأة السعودية بشكل خاص، تستوجب تعميق الوعي بقضاياها وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع، والارتقاء بمسؤولياتها (Al-Lail, 2017).

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن القول بأن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ينبغي الاهتمام بها؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من العلمية التعليمية بكفاءة وجودة عالية. لذا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لمعرفة الكيفية التي يتم بها التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية معوقات وصعوبات تقف حيال التطبيق الفعال للتمكين الإداري، منها تهرب القيادات من ممارسة التمكين الإداري، لعدم قناعاتهم بأهمية وجدوى التمكين، وحرصهم على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، إضافة على بعد السياسات الإدارية عن الواقع، ورتابة الهياكل التنظيمية، وتعدد مستوياتها الإدارية، ومقاومة التغيير من قبل المديرين أنفسهم، وضعف مهاراتهم، وعجزهم عن تحمل المسؤولية (الأسمر، 2014).

وقد حاولت المملكة العربية السعودية على مدار السنوات السابقة تعزيز الدور القيادي للقيادات النسائية في مجالات عدة، إلا أنه ما زال يعاني من بعض التحديات التي تعتبر عائقا في تحقيق مستوى التمكين اللازم لأداء مهامهم كما يجب (Tickle, 2013).

وعلى الصعيد الميداني أثبتت العديد من الدراسات وجود بعض المعوقات التي تحد من تمكين القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية السعودية، ومنه دراسة الشعلان وكعكي (2013) والتي أكدت أن بعض المؤسسات التعليمية تعاني خلافا في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء، بالإضافة على المركزية الإدارية، والجمود المتمثل في عدم الرغبة في التغيير. وكذلك بينت دراسة العتيبي (2017) أن بعض المؤسسات التعليمية تعاني من بعض جوانب القصور التي تحول دون تمكين القيادات النسائية بها، ومنها: مركزية الإدارة، وعدم السرعة والدقة ف إعداد القيادات الإدارية وتدريبها، وضعف القدرة على مواكبة التغيرات العالمية التي تتناولها المفاهيم الإدارية الحديثة.

كما تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصية العديد من الدراسات ومنها دراسة الهيري؛ والقحطاني؛ والعبلاني؛ وابن شحبل؛ والشهري؛ والعزنان؛ والعزام (2020) التي أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التمكين الإداري لدى القيادات النسائية.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتوضح أهمية التمكين القيادي لدى القيادات النسائية، باعتبار التمكين مقوما أساسيا من مقومات التطوير والتغيير الفعال والارتقاء بالمؤسسات التعليمية، وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يتم التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية؟

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟
- 2- ما معوقات تطبيق التمكين الإداري الاجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تشخيص واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري الاجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في فيما يلي:

## ● الأهمية النظرية:

- يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص.
- تنبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.
- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من توجه المملكة العربية السعودية ووزارة التعليم بشكل خاص؛ لدعم تمكين المرأة وتمكينها وتولمها المناصب القيادية، ومنحها الصلاحيات اللازمة لرفع كفاءتها.

## ● الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن من خلال التعرف على واقع التمكين الإداري وتمكينهن من المشاركة الفعالة في العملية الإدارية على مختلف مستوياتهن في مجال عملهن.
- رفع كفاءة القيادة النسائية بالمدارس الثانوية من حيث قدرتهن على اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة استقلاليتهم في إدارة شؤون الطالبات، وهو ما يتفق مع رؤية 2030 نحو تعزيز دور المرأة السعودية في الحياة العامة، ورفع مستواها في مناصب قيادية عليا باعتبارها ركيزة أساسية للتنمية.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التعليم من خلال منح القيادات النسائية مزيداً من الاستقلالية، والعمل على معالجة التحديات التي تواجههن في مجال التمكين الإداري.

## حدود الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: التمكين الإداري ومعوقات تطبيقه.
- الحدود البشرية: قائدات المدارس الثانوية.
- الحدود المكانية: محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 1444هـ/2022م

## مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري: يعرف التمكين الإداري بأنه: "استراتيجية تنظيمية هادفة لتعزيز اللامركزية، وتوسيع نطاق الإشراف، ومنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وزرع الثقة والمشاركة الفعلية بين القائد ومرؤوسين والعمل بروح الفريق للتمكن من إنجاز الأهداف المنشودة" (العطوي ومرعي، 2018، ص.130).
- ويعرف بأنه: "عملية إدارية معاصرة تهتم بمنح القيادات النسائية حرية التصرف والصلاحيات التي تساعدن على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بإدارة أنشطتهن مع تحمل المسؤولية بحسب الموقع الوظيفي" (مخلوف، 2020، ص.247).
- وتعرف الباحثة التمكين الإداري بأنه: عملية إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز الاستقلالية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، ومنح الثقة للمرؤوسات بحرية التصرف، ومنحن جزء من الصلاحيات الخاصة بالقائدات.
- القيادات النسائية: وتعرف بأنها: "المرأة التي تشغل منصبا قياديا حكوميا لها من السلطات في اتخاذ القرارات، ولديها مجموعة من السمات والمواصفات الشخصية التي تجعلها قادرة على التأثير في المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم؛ لإمكانية تحقيق أهداف معينة" (الدغير، 2018، ص.20).
- كما تعرف بأنها: "منح القيادات النسائية القدرة على اتخاذ القرارات، وتفويضهن بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهن بالمهارات التي ترفع مدى كفاءتهن، وتتيح لهن حرية التصرف في المهام، ومنحن الثقة والاستقلالية في ممارسة الأعمال، وتحقيق الاتصال مع المرؤوسات بفعالية، مما يساعدن على التحفيز الذاتي لتحقيق الأهداف المنشودة لإدارة العملية التعليمية" (الصلال والتوجري، 2022، ص.439).
- وتعرف الباحثة القيادات النسائية بأنها: "المرأة التي تشغل منصب قائدة مدرسة ثانوية بمحافظة حفر الباطن، والتي تم تعيينها بموجب مجموعة من المعايير ومنها القدرة على التأثير في الأخريات.
- معوقات تطبيق التمكين الإداري: وتعرف بأنها: "مجموعة الصعوبات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية، وتؤدي إلى عدم تمكينها إداريا داخل المؤسسة التعليمية التي تعمل بها (طيفور، 2018، ص.110).
- وتعرف الباحثة معوقات تطبيق التمكين الإداري بأنه: مجموعة من الصعوبات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن والمتمثلة في المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية.

## 2- منهجية الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الباحثة منهج البحث الكيفي، "والذي يستخدم لدراسة الخبرة البشرية، وليس لتكوين نظرية، فهو يدرس تصورات الأفراد عن الظاهرة، ويقدم أدلة للمعاني التي يكونها" (زيتون، 2006، ص.198).

## وصف موقع الدراسة:

مدارس المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

## وصف المشاركات وطريقة اختيارهن (مجموعة الدراسة):

طريقة اختيار المشاركات في البحث الكيفي هي طريقة قصدية، وهي غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة أو الظاهرة دونما الرغبة أو الحاجة إلى التعميم (أبوزينة، 2007).

وبغرض تحديد واقع ممارسات القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر القائدات، وتوضيح المعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعيهن للتمكين الإداري تم اختيار عشر قائدات في مدارس ثانوية في منطقة حفر الباطن.

#### الفترة الزمنية لجمع البيانات:

أجرت الباحثة هذه الدراسة خلال فترة زمنية مقدارها فصلا دراسيا كاملا في العام الدراسي 1444هـ-2022م، بحيث تراوحت الفترة الزمنية لإجراء المقابلة الواحدة ما بين (20- 25 دقيقة لكل مشاركة).

#### تحديد دور الباحثة:

تمثل دور الباحثة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المقابلة الفردية المتعمقة، وذلك في التعرف على واقع ممارسات القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر القائدات، وتوضيح المعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعيهن للتمكين الإداري، والتي تشترك فيها مجموعة المشاركات عن طريق تحديد العناصر المشتركة في استجاباتهن، ثم الخروج بتوصيات تسهم في وضع تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري بمدارس المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر قائدات المدارس.

#### طرق جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المقابلة المتعمقة، والتي تهدف إلى جمع البيانات من المشاركات، حيث تم فيها طرح العديد من السؤال ات المفتوحة بغرض الحصول على مزيد من البيانات حول واقع ممارسات القيادة النسائية للتمكين الإداري في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر القائدات، وتوضيح المعوقات التي تواجه القائدات الإداريات في سعيهن للتمكين الإداري، وتم اختيار المقابلة المتعمقة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لموضوع الدراسة، وأيضا لتتحدث كل مشاركة بحرية أكثر ودون التأثير بأراء غيرها، بالإضافة إلى أنها مكنت الباحثة من استيضاح كل ما هو غامض وغير مفهوم في تعبير المشاركات.

#### طرق تحليل المعلومات:

اتساقا مع نوعية البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات، استخدمت الباحثة التحليل الاستقرائي في التحليل بالتدرج من العام إلى الخاص، وتمت عملية التحليل يدويا، وذلك وفق الإجراءات الآتية:

- مراجعة جميع المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المشاركات؛ وذلك من أجل الفهم العام.
- كتابة المقابلات نصيا كما وردت على ألسن المشاركات.
- تصنيف كل مقابلة إلى فئات فرعية.
- كتابة النتائج ضمن كل فئة، بلغة بحث علمي.
- عرض المقابلات على المشاركات للتأكد من مصداقية النتائج من جهة، وإضافة بعض النقاط التي لم تذكر في ثنايا المقابلة.
- التأكد من مدى كفاية هذه البيانات أو الحاجة لجمع المزيد منها.

#### الموثوقية:

اتبعت الباحثة العديد من الاستراتيجيات لتعزيز الموثوقية، وهذه الاستراتيجيات هي كالآتي:

- التعريف بالباحثة، بأنها أحد الباحثات الحاصلات على درجة الماجستير في القيادة التربوية.

- التأكيد للمشاركات بأن المعلومات سرية ولا يمكن إطلاع أحد عليها، وأن اسمائهن لن تكتب في متن الدراسة إلا إذا رغبن في ذلك.
- تبادل الباحثة مع المشاركات أرقام الجولات للتواصل عند حدوث أي ظرف يمنع الحضور للمقابلة المتفق عليها.
- تعزيز الثقة بين الباحثة وبين المشاركات: حيث أخبرت الباحثة المشاركات بموضوع الدراسة قبل إجراء المقابلة بفترة تزيد عن أسبوعين، وأثناء هذه الفترة تم تزويد المشاركات بمعلومات حول أهمية القيام بمثل هذه الدراسة، ومدى الاستفادة المرجوة من نتائجها، كما قامت الباحثة بالتأكيد على عدم نشر أسماء المشاركات، ولتهيئة المناخ الجيد لإجراء هذه المقابلات، ولضمان صحة البيانات، التي يدلين بها.
- استخدام السجل الميداني: وذلك لتوضيح الوقت والتاريخ في إجراء المقابلات.
- حسن الانصات للمشاركات (الاستماع أكثر من الكلام): وذلك بهدف مساعدتهن على قول كل ما يردن حول الموضوع، وإعطاء الفرصة الكاملة للحديث بحيث ستأمل الباحثة إجابتهن وتدونها أو تسجيلها، وتطلب توضيح ما لم يكن واضحاً.
- كتابة ملاحظات آنية مختصرة أثناء المقابلات: دونت الباحثة ملاحظات مختصرة فيما تقوله المشاركات ومن ثم سؤالهن فيما بعد عن إيضاح هذه المدونات.
- بدء الكتابة مبكراً: قامت الباحثة بنقل إجابات المشاركات إلى الأوراق بعد الانتهاء من المقابلات.
- عدم الاختصار أثناء التحليل: حيث قامت الباحثة بتحليل كل ما قالته المشاركات بدون ملل أو كلل.
- التغذية الراجعة: حيث قامت الباحثة بإعادة التحليل الأولي للبيانات إلى المشاركات للتعليق عليه وابداء رأيهن فيما قالته من أجل اختبار تفسيرات الباحثة للبيانات من خلال المقابلة المتعمقة مع المشاركات، وكذلك الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة لتدعيم نتائج الدراسة.

### 3- الأدبيات النظرية.

إن قضية التمكين الإداري للمرأة القائد في المجتمعات العربية وخاصة المجتمع السعودي من القضايا الإشكالية لما تحتويه هذه المجتمعات من تعقيدات اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تؤثر في فعالية أي مبادرة تسعى للنهوض بالمرأة. بعض هذه التعقيدات أيضا شديدة الشائكية لارتباطها بالعرف الاجتماعي والديني الذي يحتوي على ملزمات قد تجعل من التمكين الحقيقي للمرأة تحد لسلمة الرجل العربي. أيضا تحد لبعض الآراء الدينية حول اختلاط المرأة وأهليتها للقيادة. تلك الاعراف والقوانين التي أطلقت يد الرجل العربي وجعلت من سلطته الظاهرة والباطنة متجذرة وضاربة في عمق التفكير وصناعة القرار السياسي والاجتماعي وبالتالي يصبح طرح موضوعات مثل تمكين القيادات النسائية في المدارس الثانوية في السعودية قضية تحتاج ليس فقط إلى عمق في المعالجة، بل إلى جرأة في قراءة العوامل التي تشكل المفهوم وتؤثر في فعالية تطبيقه.

من جهة أخرى ذات صلة يعتبر ممارسة التمكين الإداري في البيئات المدرسية من قبل القيادات النسائية قضية مؤسساتية ببعيد إداري لإن القائدة المدرسية التي تحمل فكر التمكين ستمتلك سلوكا إداريا يتجلى في تصرفاتها وردت فعلها وكلاهما أفعالا تمكينية تقود المدرسة باتجاه تحقيق أهداف إبداعية.

#### إشكالية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

أشير سابقا إلى أن التمكين الإداري مرتبط بالقدرة على ممارسة السلطة والحرية في اتخاذ القرار. ولكن هذه القدرة مرتبطة أصلا بجملة من العوامل أولها فهم إلى ماذا يسعى التمكين الإداري وكيف للمرأة العربية بتعقيدات

ظروفها الاجتماعية السياسية والثقافية قادرة على تحقيق التمكين الإداري. لذلك عند الحديث عن التمكين الإداري عند القائدة في المدارس الثانوية يحيلنا ذلك بداية إلى ضرورة عرض ودراسة مفهوم التمكين بشكل عام ومن ثم الدخول إلى المعاني الحالية الموجودة حول التمكين الإداري في محاولة للوقوف على بعض المعاني المطروحة وفي وسيلة للوصول إلى معنى إجرائي متفق عليه في هذه الدراسة. من المهم أن يتم التعرف على المعاني الموجودة للمفهوم واستخداماته التطبيقية في الأوساط المجتمعية والسياسية والاقتصادية.

### هل تحقق التمكين الإداري للمرأة؟

يتكون مصطلح التمكين الإداري من مفهومين الأول التمكين والذي قدمه (لغة) معجم شمس العلوم (2020) تحت الجذر: مكن بوزن تَفْعِيل. في الأدبيات الإسلامية وتحديدا القرآن الكريم حيث وردت الكلمة بقول الله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَرًا وَأَفْئِدَةً﴾ {الأحقاف: 22} يبدو من الآية أن فعل التمكين ارتبط بإمداد الأفراد بالأدوات المطلوبة - في الآية هي السمع والبصر وفي قول آخر لله تعالى: {مَكَّنَّا لِيُؤَسِّفَ فِي الْأَرْضِ}: أي وليناه وأعطيناه السلطة والتفويض والمتضمن هنا أن فعل التمكين يحتاج إلى ثقة وتفويض من الأعلى للأدنى ليتمكن. ومن جهة بعيدة، ولكن متصلة تم إدراج مفهوم التمكين ضمن مصطلحات وأدبيات الأمم المتحدة واليونيسيف مقترنا بالمرأة عند الحديث عن المساواة بين الجنسين في إشارة إلى أن التمكين هو مصطلح طرح من بوابة الدفاع عن حقوق المرأة (اليونيسيف، 2020).

اصطلاحيا أن كلمة التمكين هي الترجمة الشائعة لمفردة (Empowerment) التي تعتبر أحد المفاهيم المستحدثة التي تم تداولها وتوظيفها بكثرة في عدد من المجالات والحقول المعرفية ضمن المجال التداولي الغربي. وبالعودة إلى مالهورترا (Malhotra, 2002) فقد أكد أن تصورات غالبية الأبحاث حول التمكين للمرأة تشدد على أنه "تحول أساسي في التصورات" والتحويلات الداخلية" التي تقترح أن على المرأة أن تكون قادرة على تحقيق التحول من خلال الاعتراف باحتياجاتها وتمتلك الخيار والقدرة على الاختيار. هنا يبدو أن المصطلح يتعدى الجو النفسي الداخلي للمرأة إلى مراعاة البيئة الخارجية خصوصا قدرتها على التجريب والاختيار. والسؤال الملح جدا هل يسمح للمرأة بالمجتمع العربي والشرقي التجربة ومن ثم الاختبار والاختيار؟

ويجادل بينت (Bennett, 2002) بأن "التمكين" في أدبيات الأمم المتحدة يرتبط بمفهوم "الإدماج الاجتماعي" وعلى الرغم أن المفهومين قريبان، ولكنهما في نفس الوقت يطرحان قضايا مختلفة تماما. من الواضح أن كلا المفهومين يشير إلى تعزيز القدرات التي تؤثر على المرأة بينما يعمل التمكين مع المرأة من تفعيل دورها بتوعيتها ودعمها في هذا الإطار يؤكد Malhotra أن العلاقات الأسرية والقرابية قد تكون أكثر البيئات التي تتضمن موضع إضعاف المرأة (Malhotra, 2002، ص 3). من أجل ذلك يطرح تمكين المرأة كمفهوم الحاجة إلى إحداث، "التغييرات الأساسية" في الهياكل الأبوية للمجتمعات والمؤسسات التي تجذرت فيها الأبوية حتى في الفكر واللغة. من أجل ذلك نرى أن مصطلح التمكين قد يشكل اضطرابا في البنيوية الهيكلية في مجتمعات بنيت خلال عصور طويلة على صوت أحادي لذكر تحكم إلى أبعد مدى في كل مفاصل الحياة وسيطر بلغته ونظرياته على فكر المرأة حتى أننا نجد أن بعض النساء هن أكثر ذكورية من الذكر ذاته.

في قراءات المرأة للتمكين يذكر كتاب المرأة العربية بين فكي الهيمنة الذكورية والتدين الصادر عن المركز الديموقراطي العربي (2020) سعي الرجل العربي للسيطرة على المرأة من خلال اقناعها أن جسدها عورة وأن أي مساحة من الحرية تعطى لها من أجل الحفاظ على قدسية هذا الجسد الذي يعتبره ملكا له وهو صاحب الحق في الحكم عليها للمحافظة على ملكية جسد المرأة المتوارث له. بدورها أشارت الباحثة نادي (2020) أن النظام الأبوي المترسخ في المجتمعات العربية سيطر على العقل الباطن لكثير من الأناث التي أصبحت أكثر ذكورية من الذكر نفسه



واستشهدت الباحثة بسلطة المرأة على المرأة في المجتمع العربي وقهر الأنثى للأنثى ارضاء للذكر. في هذا السياق ذكرت الدكتورة صالحة في مقال كتبتة حول التمكين أن المصطلح قد جاء من الفكر الغربي معتبرا أن المرأة تحتاج لتعطى مساحة لتمارس حقوقها وقد رفضت صالحة (2020) هذا الطرح مؤكدة أن القوة هي في المرأة ذاتها ولا تحتاج إلى تمكين لإنها بطبيعتها النفسية والروحية متمكنة. هذا الطرح يستدعي عودتنا إلى تاريخ المرأة الشرقية حيث كانت سارة زوجة النبي ابراهيم سيدة متمكنة أدارت حياة ابراهيم النبي وسيطرت على اتخاذ القرار ومن ورائها كانت الملكة بلقيس التي حكمت سبأ وحمت شعبيها من سطوة سليمان وزنيزيا ملكة تدمر التي قاتلت الرومان من أجل شعبيها وخديجة زوجة رسول الله محمد ص التي عملت بالتجارة وسادت قومها (النعيمي وآخرون، 2017). وبالنظر إلى هذا الجدل نستطيع أن نرى أن مصطلح التمكين الإداري عندما يطرح في سياقات المرأة فإنه تعقيداته ترتبط أيضا بتاريخ المرأة العربية وتعقيدات ظروفها الاجتماعية.

ومما سبق يبدو أن الجدل حول مصطلح التمكين تعريفًا واصطلاحًا له مبرراته المرتبطة ببواعث خلق هذا المفهوم وكيف تم تفسيرها في السياق العربي بالمقابل لم يمنع هذا الجدل المؤسسات العربية من تبني هذا المصطلح وتقديمه في مجالات عدة اقتصادية واجتماعية ومؤسسية (وهو لب الدراسة).

بينما يعرف التمكين الإداري كمصطلح عام بأنه منح العاملين سلطة مؤقتة، أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء، ومن التعريفات الأخرى لمفهوم التمكين: هو دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلاليتيه ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه. (شبير، 2020)

ومع نزوح الحركة النسوية الغربية- راجع الفقرة حول النظريات الاجتماعية المرافقة للتمكين الإداري لفهم معنى النسوية- وهي الحركة النسائية كان لها دور في دفع التطور لمفهوم التمكين الإداري وكان دعم النسويات للمفهوم يسعى بشكل أكبر نحو دفع المرأة لممارسة حقوقها السياسية والاجتماعية والإدارية بعيدا عن دعم جميع الأفراد الذين يمارسون ويمتلكون السلطة. إذا في السياق المؤسسي وخصوصا عندما تكون الهيكلية الإدارية للمؤسسة تتحكم بها مدى بعيد مستوى عالي الهرمية هنا يبدو أن مصطلح التمكين الإداري صعب التحقيق خصوصا مع رفض متخذي القرار توزيع السلطة وسعيهم للتركيز على سلوك الهيمنة. من هنا التمكين الإداري بهذا الصدد لا يعتمد على قدرة المرأة على الاختيار- كما أدعى - (Malhotra, 2003) وإنما يعتمد على ثقافة المؤسسة ورغبتها في إتاحة المساحة لأي قائد رجل كان أم انثى بممارسة القيادة المتمكنة من اتخاذ القرار.

ومن هنا في السياق المؤسسي في المدارس الثانوية القائدات المدرسيات - حتى اللواتي اتخذن القرار بالتمكين الإداري لن يكن قدرات على تطبيق التمكين الإداري بالمصطلح من دون وجود الدعم الحقيقي وتغيير في التفكير المؤسسي والهرمية العالية - والعوامل التي تؤدي إلى عرقلة التمكين الإداري.

في الخلاصة بدأت الفقرة بالتعريخ على معنى كلمة التمكين باللغة العربية ب: تمكين تمكين [مفرد]: مصدر مَكَّنَ/ مَكَّنَ لـ. والتمكين: من مُكَّنَ، والتمكين من الشيء الاقدار عليه = الإعانة عليه، وقد يأتي بمعنى التملك والتحويل التقوية والتعزيز. ومن هنا التمكين الإداري هو مما قد يقترح التناغم مع القدرة على امتلاك عوامل القوة والتي يمكن ترجمتها للعربية بكلمة استقواء أي منح القوة للمرأة القائد لتمتلك القدرة على وضع الأهداف التي تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حياتها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لها مؤسستها، بينما رأى بعض المختصين بالشأن بأن التمكين الإداري باللغة الانجليزية بمعناها المتداول في اللغة العربية هو Enabling Administrative والتي لا تتفق مع المعنى الحرفي لها باللغة العربية وهو الاستقواء كما سبق وذكرنا وهذا المعنى يرفضه الوعي الجمعي في البلدان ذات الثقافة البطريركية الذكورية.

تحتاج المرأة القائدة المدرسية للتمكين، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل التحديات في تركيب المجتمع العربي والسعودي والاضطراب في موازين القوى داخل بنية المجتمع نفسها، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الحاجة لمزيد من الدراسات الاجتماعية التي تسعى لفهم مفهوم التمكين الإداري والمعوقات التي تؤثر على تطبيقه.

#### النظريات الاجتماعية التي رافقت ظهور مصطلح التمكين الإداري:

ومن خلال التعريف السابقة نجد أن أكثر العناصر حاجة للتمكين الإداري هي المرأة التي شكلت عنصراً مضطهداً في الكثير من المجتمعات، ولذلك بدأ استخدام مصطلح التمكين الإداري عند المرأة من قبل المنظمات النسائية في حقبة السبعينيات من القرن الماضي، لوضع إطار النضال من أجل تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية للإناث.

في الموقف النسوي، التمكين الإداري هو "استقلالية المرأة" التي تنكر الآلية والمواقف الآلية. بالإضافة إلى ذلك، تركز النسويات على سياقات التمكين الإداري وكيف يمكن تمكين المرأة في ظل السلطة الأبوية والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. في حين أن الاستحالة بمكان تمكين المرأة إدارياً بدون التحول الهيكلي، على عكس النقطة "السائدة" التي تتجاهل القيود الهيكلية في المجتمع (Landing, 2011). بمعنى آخر تستمر عملية التمكين من خلال تضمين "الإحساس بالانتماء للمجتمع". وذلك بإعادة تشكيل الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على كافة المستويات.

من جهة أخرى: تعتبر الراديكالية النسوية، أن المشاركة في الأحزاب السياسية فقط لا يمكن أن تؤدي إلى تجربة مجزية في حياتهم. من خلالها يحاولون القيام بتحليل على أساس الجنس ونظريات المرتبة بعلاقات القوة. وفي هذا السياق لا بد من استحضار نظريات المفكر والفيلسوف الفرنسي ميشيل فوكو Foucault والذي حدد موضوع القوة كقدرة وقدرة أيضاً عندما يعرف القوة بـ "القدرة الجماعية" (صفار، 2016) ولعل أحد أهم الأسئلة التي تطرحها النظرية النسوية هو لماذا لا تريد الكثير من النساء تولي السلطة، من خلال هذا التصور البديل للسلطة الذكورية يقترح أن يكون امرأة "تريد أن تكون قوية" – أو تمارس القوة- بطرق تساعد على تعزيزه بدلاً من تقليل قوة الآخرين – خاصة النساء". (Miler, 1992, 247-248)

وفي الواقع تجارب المرأة في الحياة اليومية قد تجعل من رغبتها في ممارسة السلطة والتمكين أمراً شائكاً ولعل ذلك يعيدنا إلى مربع القوى الذكورية أيضاً، يشير مفهوم القوة من الداخل إلى القدرة على الاختيار والمشاركة واتخاذ القرار. القوة في هذا الصدد، تنبثق من داخل القائدة، كما يدعي (Starhawk, 1987) "القوة الإيجابية، التي تؤكد قبول الصراع من أجل حياة أفضل، وتمكين القوة الإيجابية الساعية للتغيير والبناء وليس المفهوم السلبي للقوة التي تُفهم على أنها هيمنة أو سيطرة أو فرض.

ومن الانتقادات التي وجهت للنسوية حول استخدام مصطلح التمكين هو الانقسام والتناقض بين ما يرويه السياسيين وبين التطبيق الخالي من الفعالية، ويستند طرح النسوية على الخطاب السياسي والسلطات السياسية والمفاصل الاقتصادية التي يهيمن عليها الرجال والتي تعزل النساء وتحدد لهن مجالات محددة لا تستطعن تجاوزها وهنا نطرح مصداقية مصطلح التمكين خصوصاً عند التطبيق. في هذا المنطق تتحدى النسوية الهياكل التي يهيمن عليها الذكور في المجتمع الأبوي هذه الهياكل التي تدعو لتقييد المجالات السياسية. حول عمليات التنفيذ من برامج التمكين ومشاريع وجهات النظر النسوية انتقادات أيضاً. استراتيجيات التمكين التي "تعترف بالمرأة كعامل تغيير وأيضاً مفهوم التمكين ليس عالمياً ولكنه يعتمد على السياق (Afshar, 1998). وبالتالي كيف لسياق المجتمع ذي الأبوية البيروقراطية العالية أن يسمح للمرأة بممارسة التمكين الإداري حتى لو كانت قائدة مدرسية.

في الخلاصة من المقترح أن النسوية قد ساهمت في نشر مصطلح التمكين الإداري بالاعتماد على الاعتقاد أن المرأة لا تقتصر على كونها متلقيا سلبيا للمساعدات، التي تحقق لها الراحة والرخاء؛ ولكنها عامل نشط وفاعل في التغيير، ودافع دينامي للتحويل الاجتماعي، وعليه يمكن تفسير رغبة الهيئات المانحة والمنظمات الدولية بدعم المرأة، أن النظرة النسوية للتمكين قد ساهمت إلى مدى مهم في تطوير مفهوم تمكين المرأة إداريا من خلال توسيع نطاق الخيارات المتاحة أمام النساء، ورفع مستوى إنتاجهن، وذلك في ظل انحسار مسؤولية الدولة في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتحاد الكلي، والدعم الاجتماعي وعلى هذا يعني مفهوم تمكين المرأة، قدرة النساء على التحكم في مسار حياتهن، بوجه عام، وعلى وعيهم بحقوقهن وممارستها بوجه خاص. ومن ثم يشير هذا المفهوم إلى قدرة المرأة على العمل الجماعي للوصول إلى حقوقها من خدمات وموارد. هنا يمكننا ربط المفهوم بفكرة الإمكانية Possibility، أي إمكانية المرأة في الحصول على الخدمات أو المنتجات والسلع والموارد، بحيث يمكن للمرأة في ظل التنمية الشاملة، التحكم في حياتها والمشاركة الفعالة في الأسرة والمجتمع الأوسع.

قد يكون التمكين الإداري كمصطلح انتشر في العقود الأخيرة بعد تبني الأمم المتحدة له ولكن تاريخيا بدأ مع بداية البشرية حيث سخر الله ما في السموات والأرض ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ ولذلك على المستوى العام إذا ما تأملنا وضع المرأة عبر التاريخ فنجدها كانت مستضعفة منزوعة الأهلية لا تملك من أمرها شيئا في أغلب الحضارات القديمة مع وجود بعض الاستثناءات، يبدو أن التاريخ الطويل من اضطهاد المرأة قد أثر سلبا على وعيها الإداري وثقتها بنفسها فحتى عندما طرح مصطلح التمكين لم تستطع المرأة أن تحقق نضجا على الرغم من انتشار البرامج الاجتماعية والسياسية والثقافية التي تسعى نحو دفع المرأة نحو التمكين الإداري.

وضمن هذا الأطار السؤال الذي يطرحه هذا البحث ما هو التمكين الإداري-إن وجد- من وجهة نظر للقائدات المدرسيات مع التركيز على قضية أن المرأة مازالت تعيش في بيئة استبداد إداري أحكم قبضته على مراكز اتخاذ القرار العليا بحيث لا يمكن لادعاءات التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية أن تثمر وأن تحقق ما تصبو إليه المؤسسات التربوية العليا، وعليه فإن دراسة وعي القائدات في المدارس الثانوية في حفر الباطن قد يفتح الأبواب على حقيقة تطبيق التمكين الإداري والمعوقات التي تواجهها. باتباع المنهج الابداعي النوعي تسعى هذه الدراسة إلى كشف العوامل الاجتماعية والبيئية والثقافية التي قد تلعب دورا في فعالية تطبيق التمكين الإداري. وفي مدارس اليوم تعتبر أعلى ميزات الجودة للقائدة المدرسية هي قدرتها على حل القضايا المعقدة لدوافع الموظفين، مما يحسن الكفاءة وفعالية عملهم وإبداعهم أيضاً. حتى يتحسن أداء المدرسة فإن القائدة المدرسية بحاجة إلى إيجاد المزيج الأمثل من الملموسة والحوافز غير الملموسة لموظفيها، والتركيبية المثلى تعتمد على العديد من العوامل منها قدرة القائدة على اتخاذ القرار في مدرستها ووجود القوانين التي تدعمها لتحقيق ذلك (Mullins, 1999).

#### 4- عرض نتائج المقابلات الميدانية.

في هذا البحث النوعي تم اتمام 10 مقابلات وجها لوجه مع قائدات مدرسيات، ممن ينجزن أعمالهن المدرسية والقيادية في المدارس الثانوية في مدارس منطقة حفر الباطن. تراوحت مدة المقابلات بين 20-25 دقيقة تم من خلالها مناقشة القائدات حول مفهوم التمكين والعقبات التي تحدهن أو تمنعهن من التطبيق الفعال لهذا المفهوم فيما تطور السلوك التنظيمي للقائدات. وبالعطف على فقرة الأدبيات نرى أن مفهوم ما تم فهمه على أساس أنه مفهوم مؤسستي مرتبط بالتطبيقات السلوكية والإدارية للقائدة في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، ومن هنا يكون مصطلح أو مفهوم التمكين هو عامل مؤسستي مساعد من أجل إحداث التطور والإنجاز الوظيفي ودعم التعاون في المؤسسة التعليمية من أجل انجاز الأعمال الإدارية والقيادية بكفاءة عالية. في ضوء هذا الفهم والوعي

لعلاقة مفهوم التمكين بالسلوك الوظيفي عند القائدات المدرسيات وبنتيجه اعتماد التحليل الموضوعي فقد تم استنباط جملة من المحاور الرئيسية المحاور الفرعية على النحو التالي:

- نتيجة السؤال الأول: "ما واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المقابلة المتعمقة مع قائدات المدارس الثانوية في حفر الباطن، وكانت إجاباتهم كالتالي:

هناك جملة من القضايا التي تبنت وكان لها تأثير واضح على قدرة القائدات على التعبير عن مفهوم التمكين الإداري مثل سحر ونورة اللتان شعرتا بعدم القدرة على التعبير عن المفهوم حيث قالت سحر: "ترا ما عندي اجابات تفيدك طيب عادي اطلع اجابتي من قوقل". من عبارات سحر يبدو أنها لم تمتلك معرفه حول هذا المفهوم. في حين حاولت روان أن تعطي جوابا عاما بقولها " التمكين الإداري حلو" مما يشير أن روان لا تمتلك وعيا حول المفهوم ولكنها لم ترغب في أن تظهر عدم قدرتها على تحديد ملامح التمكين الإداري وعناصره. من جهتها هنا اعترفت بأنها غير قادرة على تقديم ما سمته "بالمعلومات المفيدة " كونها لا تمتلك الخبرة كما وصفت في إشارة أنها في وعيها لمفهوم التمكين الإداري، تحتاج القائدة إلى خبرة عملية تمكنها من تحويل التمكين الإداري من مجرد مفهوم نظري إلى مفهوم عملي تطبيقي يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة التربوية.

من زاوية أخرى بعض القائدات كسارة أشارت إلى أن مفهوم التمكين الإداري مرتبط "اعطاء العاملين صلاحيات في إدارة العمل بكل سهولة مع توفير الموارد له". في مفهوم سارة هناك بعدين أساسيين البعد الأول وهو بعد السلطة، والبعد الثاني هو بعد الموارد، وفي الغالب تعني هنا الموارد المالية. من جهتها رأت مها أن مفهوم التمكين الإداري مرتبط بإعطاء فرصه للموظفات والعاملين لإظهار الإبداع والتفنن في أداء العمل بطرق مختلفة للإبداع والتفنن. من نتائج التمكين الإداري هي الإبداع لأن الإنسان يحتاج إلى الحرية اللازمة حتى يتمكن من أن يبدع ما بداخله وبالتالي فإن عناصر التمكين الإداري هي التفويض وهو المناقض للمركزية فلا يكون المرجع الوحيد هو القائد بل جميع الموظفين يعملون بفريق واحد" وفي مفهوم مها عن التمكين الإداري استطاعت الخروج بوعيا من مفهوم إعطاء السلطة إلى منح الفرص وفتح المجال للإبداع ومن أجل تحقيق ذلك تحتاج القائدة المدرسية أن تبني في أفراد مجموعتها الثقة من أجل الإبداع والتمكين يعني أن يسلم - يفوض - القائد بعضا من سلطته لمن حوله من أجل دعمهم وإعطاءهم الحرية لإيجاد وسائل مبدعة للتطبيق. أما مريم فقد ربطت بحديثها بين التمكين الإداري والانتاجية موضحة أن إعطاء "الموظف صلاحيات (س) تمكهم من إتمام مهامهم وإعطائهم الحرية باتخاذ القرارات، الحرية إذا اعطيها الموظف راح يكون إنتاجه افضل" في الربط بين التمكين والانتاجية أشارت مريم إلى عنصر الحرية، والتفويض. تلك المساحة من القدرة على اتخاذ القرار التي ينبغي للقائد أن يعطيها لمن حوله ليتمكنوا من متابعة أعمالهم ورفع درجة الكفاءة والفعالية.

هذا التفويض كما أشارت مريم يحتاج إلى إعطاء الحرية والصلاحيات ولكن حلا ترى أن " التمكين الإداري بمعنى أعطى صلاحيات إدارة المؤسسة التعليمية بدون تدخلات من أحد يعطوني الحرية....بدون سلطة وبدون ضغط خارجي....وهذه معاناتي" إذا كيف لمصطلح التمكين أن يتحقق للقائدات المدرسيات غير المتمكنات معرفيا من المصطلح بحيث لا يمتلكن المعرفة الكافية حوله وكيف يستطعن ممارسة التمكين في بيئة وهيكلية إدارية غير مرنة لا تعطي المساحة والحرية المطلوبة باتخاذ القرار. هذان العاملان يبدو أنهما من العوامل التي أثرت في صناعة مفهوم التمكين الإداري ولكن بتحليل المقابلات بدأ أن هناك جملة من العوامل الثقافية والبيئية والمؤسسية الأخرى التي جعلت من الصعب على قائدات المدارس ممارسة مفهوم التمكين من أجل تحسين السلوك الوظيفي.

- وبناء على ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من النتائج التي تشخص واقع التمكين الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظرهن، وذلك كالآتي:
- لم تمتلك بعض قائدات المدارس معرفه حول مفهوم التمكين الإداري.
  - تحتاج القائدات إلى خبرة عملية تمكنهن من تحويل التمكين الإداري من مجرد مفهوم نظري إلى مفهوم عملي تطبيقي يساهم في إحداث التغيير في المؤسسة التربوية.
  - هناك بعدين أساسيين لتطبيق التمكين الإداري هما: البعد الأول وهو بعد السلطة، والبعد الثاني هو بعد الموارد.
  - التمكين لدى بعض قائدات المدارس ليس منح السلطة، وإنما منح الفرص وفتح المجال للإبداع وبناء الثقة في الأتباع، من أجل الإبداع، وإعطاء الحرية لإيجاد وسائل مبدعة للتطبيق.
  - توظيف عنصر الحرية في التمكين الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى وجود مساحة من القدرة على اتخاذ القرار التي ينبغي للقائدة أن تعطها لمن حولها ليتمكنوا من متابعة أعمالهم ورفع درجة الكفاءة والفعالية.
  - القائدات غير المتمكنات من فهم المصطلح معرفيا لا يستطعن ممارسة التمكين الإداري خاصة في بيئة إدارية غير مرنة لا تعطي المساحة والحرية المطلوبة باتخاذ القرار.
  - القائدة المتمكنة قادرة على أن تربي جيل آخر من القادة الذين يفهمون منهج القائدة ويساعدونها في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية.

- نتيجة السؤال الثاني: "ما معوقات تطبيق التمكين الإداري الاجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية؟
- من خلال تحليل المقابلات استطاعت القائدات توضيح أنواع متعددة من العقبات التي تعقبن من ممارسة التمكين الإداري. حيث ترى سحر من وجهة نظرها "أنه حتى لو كان بإمكان القائدة استيعاب مفهوم التمكين الإداري إلا أنه عند التطبيق في بيئة العمل لن يكون بالإمكان تحقيق هذا بشكل فعال لأن في بيئة العمل تحدنا الأنظمة المعنية تتدخل فيها المنشأة التعليمية سلطات خارجية في جميع الانظمة ما أقدر أخذ قرار دون رجوعي للإدارة العليا لازم يتدخلون فيها، لا نمارس الحرية المطلقة ابداً، لا بد من الرجوع لهم بكل شيء، الصلاحيات من عندهم، واخذ القرار من عندهم" بحسب مقولة حلا من الصعب تنفيذ التمكين في بيئة القرار العام والمتعلق بالمدرسة يجب أن يتم مراعاة أصول البروتوكول المركزي فيها. روان توافقت مع حلا وأضافت "أسرتي فقط في بيتي ممكنه أكثر من العمل ولكن في عملي اتبع نظام اجرائي وصعب علي لان اتبع حسب الإدارة العليا " من تعليق روان يبدو أنها قادرة على التمييز بين قدرتها التمكينية في المنزل كونها صانعة القرار وبين قدرتها التمكينية في بيئة العمل كونها محكومة بالسياق الوظيفي" وبحسب ما أشارت هناء " وفي العمل مقيد لا يوجد لدي صلاحية مطلقه". السؤال الذي يطرح نفسه ضمن جدلية التفويض هل تستطيع القائدات قيادة المؤسسة التربوية حتى لو أمتلكن-على فرض التفويض الكامل. في هذا السياق تشير حنان إلى أن التمكين يحتاج كلا الطرفين القائد والتابع إلى التعاون البناء من أجل تنفيذ التمكين في هذا قالت حنان "التمكين أنني اتفاعل مع الاخرين مع المعلمات والإداريات احاول امكنهم من أجل أن احقق اهدافي احيانا. قد أرى في بعض المعلمات صفات القائدة الصغيرة لكن لا تمتلك ثقة بنفسها.... احاول أن أمكنها وتحفزها حتى لو فشلت لما تحصل على الثقة امكنها بطريقة التحفيز.. من يستطيع الاستجابة بكفاءة للتمكين سواء من العاملين او الطلاب لا بد يكون ذو شخصية قوية لكن مو سيادي ولا دكتاتوري ويكون فيه مرونة لكن ماهي مرونة تساهل يعرف يجذب ويحقق اللي يببه بطريقته يآثر، ويتأثر بشيء بسيط " على ما يبدو من تعليق حنان أن القائد قد يمتلك الرغبة والموهبة للتمكين ولكن قد تعيق القائدة التابعين الذين أما غير قادرين على تحمل أعباء التمكين أو أنهم فاقدين للرغبة بالتعاون من أجل التغيير نحو التمكين الإداري.

من هنا ترى سمية أن الخبرة والتدريب قد تلعب دورا لمساعدة القائدة في تطويع الفريق وإيجاد الحلول المناسبة لتفعيل الدعم عندما قالت " الشهادات تعطيك 50٪ من التمكين الإداري عكس الممارسة في العمل والخبرة" حتى لو امتلكت القائدة الشهادة العلمية أو الدرجة الأكاديمية من دون الخبرات العملية الحياتية لا تستطيع القائدة أن تيسر التمكين الإداري. وهذا الرأي يتناغم أيضا مع رأي حنان التي أشارت إلى أن "التمكين الإداري مثل المساعدة لتساعد واتخطى الصعاب واعطي وأخذ ثقة، حيث تبرز جهودي ومنها وأستطيع قياس تأثيري على طالباتي ومعلماتي" إذا القائدة تمتلك هنا السلطة - حتى ولو أعاقها البيئة من خلال الخبرة وإعطاء مبررات الخبرة من خلال بناء الثقة. ولكن حلا أكدت بقولها: "صعب اعطاء الثقة لمن ليس أهلها لأن سوء الثقة والظن تسبب تدهور الإدارة. أنا مثلا اجبرت على وضع روضه في مدرستي وهذا حطم معاناتي لأنني تعبت واهتمت في تطوير المكان وفجاه اخذوه مني وانقسمت المدرسة الى روضه وثانويه وأصبح ازعاج الاطفال يؤثر على طالبات الثانوية وأصبح المكان غير مريح حتى في خروج الطالبات من الباب أصبح مقسومين. أيضا الشراكة المجتمعية لازم مع جهة حكومية ماقدر مع قطاع خاص ولا أقدر اجيب مدربه خارجيه اضطررت اقيم دورات من المعلمات المؤهلات أنفسهن" من موقف حلا يبدو أن القائدات يجبرن على تنفيذ بعض الأمور العليا والتي تعرقل سير العمل فحتى لو استطاعت القائدة بناء الثقة مع الأفراد من حولها قد تضيق هذه الثقة نتيجة العشوائية في اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري وضعف التنسيق الذي قد يؤثر بشكل سلبي كبير على أداء ليس فقط القائدات بل الطالبات كما أوضحت حلا من المثال. في تعليق حلا هناك قلق آخر يبدو في صعوبة امتلاك القائدة القرار فيما يتعلق ببناء القدرات المرتبطة بالمدرسات والحاجة إلى الاستفادة من خبرات القطاع الخاص التي قد ترى أنها قد تزيد من كفاءة السلوك التنظيمي للموظفين.

حنان أشارت من جهتها إلى أن ضعف خبرات المعلمات عائق حقيقي أمام إرساء التمكين حيث قالت " بعض المعلمات لا يمتلكن أي ثقافه تنظيمية مثلا عندي معلمه مكنتها وعطبتها لكن مع الاسف لا تمتلك أي معرفة حول الثقافة التنظيمية وأساسيات العمل. من الصعب تمكين موظفة لا تمتلك معارف العمل ومفاهيمه ". القضية المعرفية بدت قضية مهمة جدا إلى جانب الأبعاد المهاراتية للتمكين. فإن كانت بيئة العمل صعبة ومعقدة وظيفيا فإن ضعف المعارف والمهارات لفريق العمل والموظفين يجعل القائدة أمام تحدي كبير ليس من السهولة تجاوزه وقضية المعرفة قد تطال أيضا أولياء الأمور، حيث أشارت حلا بعدم ثقافة بعض أولياء الأمور وعدم فهمهم لدور المدرسة ودور المعلمة كذلك دورهم قد يكون عقبة كبيرة في طريق التمكين لأن القائدة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها. كان من اللافت أن القائدات أجمعن على أن تحسن وضع المرأة السعودية قد ساهم بشكل كبير وفعال في تحسين أدائها وقيادتها إلا أن المشكلة تكمن في بعض العناصر النسائية التي تمارس سلوكيات سيئة كما أشارت حلا " بعض السيدات فيهن حسد وترفض المساعدة وغير متعاونة وهناك بعضهن متحفظات بالرأي والخبرة وتتمنع عن المشاركة مما لا يمكننا من الاستفادة من خبرتها وعلمها أو معلوماتها". في الوصف الذي قدمته حلا يبدو أن العقبة الاجتماعية - شخصية تتمثل في رفض بعض الأفراد المشاركة والتعاون وهذا ما يضعف روح التمكين وبناء سلوك وظيفي تعاوني. في حين ترى سمية أن القائدة المتمكنة هي تلك الإنسانية " القادرة على التواضع وإشعار من حولها أنها من قلب الفريق وليست على رأسه ولا بد من إبلاغ الموظفين القرارات أولا بأول". من خلال تعليق سمية يبدو أن القائدة المتمكنة هي تلك الشخصية المتواضعة لمن حولها المتفانية في عملها والقادرة على أن تكون مثل أعلى لمن حولها وكما أشارت مها: التمكين يدعم القيادة المتوازنة خصوصا عندما تكون القائدة انثى لمساعدتها في تحمل العبء الوظيفي.... التمكين يصقل مهاراتها وتفيد من مهارات الآخرين اي تكون قائده وتربي قاده، مثل تفويضي للمعلمات ووكيلتي ترسل الخطابات وتساعدني في اموري وتعرف الامور والاعمال الإدارية والفنية ". إذا القائدة المتمكنة قادرة على أن تربي جيل آخر من القادة الذين يفهمون منهج القائدة ويساعدونها في تحقيق أهدافها.

ولكن بالنسبة لمريم في بيئة الفساد الإداري لا تستطيع القائدة المتمكنة إداريا بناء قادة جدد لأنها كما وصفت " عند قياس الأداء الوظيفي تزور المشرفة المعلمة مرة واحدة. أكون أنا على معرفة جيدة بالمعلمة وأدائها وأعرف مستواها أكثر من المشرفة ولكن الدرجة التي تعطيها المشرفة هي التي يتم تثبيتها وغالبا ما تكون الوساطات والصدقات لها دور في تحديد الدرجة". من كلام مريم، تجد القائدة المتمكنة إداريا صعوبة في تطبيق العدالة وإقناع العناصر الايجابية بالتعاون نتيجة الفساد والمحسوبيات وهنا يصبح التمكين الإداري خطر على القائدة التي ترغب في أن تمارس صلاحيتها لأنها قد تصبح عرضة للانتقام أو التشديد وهذا قد يبدو بشكل آخر يرتسم في البيروقراطية التي قد تهك القائدة كما أشارت سحر "أصبحت اترجع عن اعمالي عندما اذكر الخطوات المتعبة والمطالة في الخطابات أشعر بملل وكثرة الاعباء تجعلني اترجع " إذأ التشديد في الإجراءات والمحسوبيات كلها من الممكن أن تكون عوامل تعيق التمكين حتى لو توافرت موجباته. من جهتها ترى سحر أن القائدة مهما حاولت التمكين الإداري أن "عدم اقتناع الآخرين بتمكينهم يجعل من الصعب جدا على القائدة المدرسية تطبيق التمكين عن علاقة الرجل بالتمكين الإداري كان هناك تفاوت في الآراء حيث ترى سحر "ان الذكور يمارسون التمكين الإداري أكثر لانهم لا يتقيدون بالأنظمة يتخذون القرارات من راسهم دون الرجوع لسلطات اعلى ولا يحرصون بصلاحيات معينه ولديهم اكثر مرونة من التعامل مع السلطات النسائية"، وترى مها أن "عنصر من عناصر نجاحي هو تمكين الرجل لي مؤثرا جدا في نجاحي فلولا تمكين زوجي وثقتي في هذا المكان في مخالطة الرجال وتعاملي مع القيادات الرجالية عندي اسهل من تعاملي مع المرأة لأن الرجال يمتلكون حس المغامرة والخوض بالتجارب" في الظاهر يبدو أن الرأيين متناقضين ولكن بالنظر إلى عمق التحليل نجد أن مها تميل الى الصفات القيادية الذكورية اقتنعت أكثر بقدرة الرجل على التمكين بينما في الحقيقة أن قدرته جاءت من قناعتها أنه متمكن ومن التمكين الاجتماعي الذي سيطر على الرجل في المجتمعات الذكورية. في الوقت ذاته بتعليق مها يمكن الانتباه إلى قضية ربط مها لتمكينها بالرجل الذي يفسح لها المجال من أجل التمكين. مما قد يشكل خطورة على الوعي الذي بنته مها حول مفهومها للتمكين. وهنا يبدو أن مفهوم التمكين عند القائدات المدرسية قد يكون قد تأثر إلى مدى بعيد بالثقافة الصفات القيادية الذكورية للمجتمع حيث بنت القائدات مرجعيتها المعرفية من خلال فهمها لدورها البنائي في المجتمع.

ولكن هذا لا ينفي في الوقت ذاته أن الرجل عنصر ضروري وفعال في افساح المجال للمرأة لاستعادة دورها في التمكين والقيادة. من هذه الجهة تقول سارة التمكين ينفع المرأة ويمنع تحكم الرجل فيها ويصقل شخصيتها انا مع تمكينها في قيادة السيارة باحترام وتقاليد ومع القوانين الدولية والشرعية" من حديث سارة يبدو أنها تدعم تمكين المرأة ليس فقط في سياق العمل بل أيضا في سياق الحياة الاجتماعية وتنمية المهارات ومن هنا لا يكون هناك خلل في المفهوم العام للتمكين وتناقض بين المفهوم العام لتمكين المرأة ومفهوم تمكينها وظيفيا.

وبناء على ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من النتائج التي تشخص صعوبات تطبيق التمكين الإداري الاجتماعية والثقافية والبيئية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر القائدات المدرسية، وذلك كالآتي:

- صعوبة ممارسة التمكين الإداري في بيئة القرار العام والمتعلق بالمدرسة، بحيث يجب أن يتم مراعاة أصول البروتوكول المركزي فيها.
- هناك أفق ضيق لممارسة التمكين الإداري نظرا لأن العمل الإداري المدرسي محكوم بالسياق الوظيفي.
- التمكين الإداري يحتاج إلى التعاون البناء بين القائدات والتابعات من أجل ممارسته إداريا ووظيفيا، وهو ما تفتقر له مدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن.
- بعض القائدات قد يمتلكن الرغبة والموهبة للتمكين، ولكن قد تعيق القائدة التابعين الذين إما غير قادرات على تحمل أعباء التمكين أو أنهن فاقدرات للرغبة بالتعاون من أجل التغيير نحو التمكين الإداري.

- القائدة قد تمتلك السلطة والصلاحيات للتمكين لكن قد ربما تعيقها البيئة المدرسية، وربما خبرتها لا تمكنها من بناء الثقة مع التابعات.
- قد يجبرن القائدات على تنفيذ بعض الأمور العليا، والتي تعرقل سير العمل، بالرغم من قدرتهن على بناء الثقة مع التابعات من حولهن، إلا أن جهدهن قد يضعف في هذه الثقة نتيجة العشوائية في اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري، إضافة إلى ضعف التنسيق الذي قد يؤثر بشكل سلبي كبير على الأداء الإداري.
- صعوبة امتلاك القائدة القرار فيما يتعلق ببناء القدرات المرتبطة بالمدرسات والحاجة إلى الاستفادة من خبرات القطاع الخاص التي قد ترى أنها قد تزيد من كفاءة السلوك التنظيمي للموظفين.
- ضعف خبرات المعلمات عائق حقيقي أمام إرساء التمكين الإداري، فإن كانت بيئة العمل صعبة ومعقدة وظيفياً فإن ضعف المعارف والمهارات لفريق العمل والموظفين يجعل القائدة أمام تحدي كبير ليس من السهولة تجاوزه.
- عدم ثقافة بعض أولياء الأمور وعدم فهمهم لدور المدرسة ودور المعلمة كذلك دورهم قد يكون عقبة كبيرة في طريق التمكين لأن القائدة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها ما يجعل القائدة تتحفظ بصلاحياتها.
- هناك عقبة اجتماعية - شخصية تتمثل في رفض بعض التابعات المشاركة والتعاون وهذا ما يضعف روح التمكين وبناء سلوك وظيفي تعاوني.
- تجد القائدة المتمكنة إدارياً صعوبة في تطبيق العدالة وإقناع العناصر الإيجابية بالتعاون؛ نتيجة الفساد والمحسوبيات وهنا يصبح التمكين الإداري خطراً على القائدة التي ترغب في أن تمارس صلاحيتها لأنها قد تصبح عرضة للانتقام.
- التشديد في الإجراءات والمحسوبيات كلها من الممكن أن تكون عوامل تعيق التمكين حتى لو توافرت موجباته.
- التمكين عند القائدات المدرسية قد يكون قد تأثر إلى مدى بعيد بالثقافة الصفات القيادية الذكورية للمجتمع حيث بنت القائدات مرجعيتها المعرفية من خلال فهمها لدورها البنائي في المجتمع.

## التوصيات والمقترحات.

1. من الضروري فهم أن التجديد الوظيفي في القطاع التعليمي السعودي ينبغي أن يسعى إلى دفع الحوار والعمل التكاملي وذلك من أجل تعزيز الأنظمة العادلة وأن تشجع الجميع على الاعتراف بالمختلف والأكثر إنصافاً والترويج لأنظمة القيادة والسلطة التي تسمح لمزيد من النساء بالارتقاء في الرتب القيادية، وتسمح للمرأة بالقيادة بطرق تعود بالنفع على الرجال والنساء وجميع الأجناس داخل الدولة، وأن يكون الهدف دائماً العدالة.
2. من الملفت للنظر أنه عندما تم البحث عن أدبيات عربية لمناقشة مخرجات هذا البحث تبين الندرة فيها وهذا قد يكون سبباً آخر من أسباب ضعف قدرة القائدات على شرح مفهوم التمكين وربطه بالقيادات النسائية. وعليه من أجل تغيير الطريقة التي يتم بها تقدير القيادة والطموح إليها يجب أن يدرك الباحثون في أساليب القيادات والصفات القيادية خصوصاً أولئك الذين يتحدثون المثل العليا السائدة، الأبوية، المعيارية خصوصاً في القيادات النسائية. هذا يعني أن الصفات المطلوبة في القيادات النسائية يجب أن يتم إعادة قراءتها وصياغتها والسعي نحو تجاوز الأفخاخ والأوهام المألوفة والكاريزمية من أجل إدراك الإمكانيات في أساليب القيادة البديلة. لا يقتصر الأمر على النساء داخل أنظمة السلطة الأبوية فحسب. بل يحتاجون إلى القيادة بشكل مختلف، وذلك حتى تتمكن المرأة أخيراً من الصعود داخل الرتب القيادية المختلفة.



## أولاً- المراجع بالعربية:

- الأسمر، منى حسن. (2014). واقع التمكين الإداري للموظفين بجامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جمال، لبناء. (2017). إدارة التميز والإبداع، عمان، الأردن: خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الحسن، هدى أحمد علي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس، منطقة الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، (201)، 562-507.
- الحميري، نشوان. (2020). معجم شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم، تحقيق: حسين بن عبد الله العمري، مطهر بن علي الأرياني، والدكتور يوسف محمد عبد الله، بيروت، لبنان: دار الفكر المعاصر.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خليل، نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، عمان، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدغري، وفاء محمد حسن (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (8)7، 30-18.
- شبير، محمد عوض. (2020). تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة)، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- الشعلان، مضاي محمد؛ وكعكي، سهام محمد صالح. (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 72-37.
- الشيباب، أحمد محمد؛ وأبو حمور، عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- صالحه، شهد. (2020). تفحل المجتمع العربي، [ملف فيديو]، تم الاسترجاع من الرابط <https://yuotu.be/LRyMdXRRlW>
- صفا، محمد. (2016). تفكيك مفهوم القوة عند ميشيل فوكو. متوفر <https://bibalex.org> بتفصيل [https://bibalex.org/tafkik.pdf\\_201710181029307157](https://bibalex.org/tafkik.pdf_201710181029307157)
- الصلال، أملاك سليمان إبراهيم؛ والتويجري، هيلة منديل. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (23)، 481-433.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ والهندي، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (1)3، 56-35.
- طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (8)2، 122-103.
- العتيبي، عالية محمد. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فروع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، (1)، 480-379.
- العجرفي، فلاح خلف. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (9)6، 167-152.
- العطوي، رويدا محمد؛ ومرعي، كائناكان فواز. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، مجلة الاقتصاد والأعمال العالمية، (2)4، 151-125.
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (2)188، 306-237.
- المطيري، نوف عبد الله ثواب؛ والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (10)5، 90-67.
- نادي، فدان. (2020). النظام الأبوي وجدلية الذكورة والأنوثة في المجتمع العربي الجزائري في الكتاب الجماعي المرأة العربية بين فكي الهيمنة الذكورية والتدين.

- النعيمي، حميد مجول؛ والطيب، معمر؛ والمهدي، حسين؛ وشحادة، إحسان. (2017). إضاءات مشرقة في تاريخ العلوم عند العرب والمسلمين. المجلد الأول: إصدارات مؤسسة الشارقة الدولية لتاريخ العلوم.
- النعيمي، أمل عيد عليان. (2015). أبعاد التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.
- الهيري، سارة؛ وابن شحبل، سلوى؛ والشهري، فاطمة؛ والعبلاني، مرام؛ والقحطاني، منار؛ والعنزان، نورة؛ والعزام، نورة. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (5)، 546-578.
- الهيري، سارة؛ والقحطاني، منار؛ والعبلاني، مرام؛ وابن شحبل، سلوى بنت حمد؛ والشهري، فاطمة بنت محمد؛ والعنزان، نورة؛ والعزام، نورة بنت محمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (5)، 546-578.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 25 إبريل. (2016). مسترجع من Saudi\_Vision2030\_AR%20(6) pdf

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Afshar, H. (1998). Women and empowerment: Illusions from the third world. London: Macmillan.
- Al-Lail, H. J. (2017). Gender equity: women's leadership in Saudi Arabia. American Council on Education. Retrieved from <http://www.acenet.edu/news->
- Bennett, L. (2002). Women, Poverty and Productivity in India. Economic Development. Institute of The World Bank
- Landing, J. (2011). Bringing women to the table: European Union funding for women's empowerment projects in Turkey. Women's Studies International Forum, 34(3), 206-219.
- Malhotra, A., Schuler S. R., & Boender, C. (2002). Measuring women's empowerment as a variable in international development: Background paper prepared for the World Bank workshop on poverty and gender: New perspectives. Retrieved from World Bank
- Mullins, L. (1999). Management and Organisational Behaviour (5th ed.). London: Financial Times Pitman Publishing
- Ngunjiri, F. W. (2015). Women as global leaders (Women and Leadership). Information Age Publishing Inc, United States of America.
- Starhawk, D (1987). Truth or dare: Encounters with power, authority, and mystery. San Francisco: Harper.
- Tickle, L. (2013). Gender equality in higher education must be made a global priority. Higher Education Network, The Guardian. Retrieved from <https://www.theguardian.com/higher-education-network/2013/mar/06/gender-equality-universities->