

بحث بعنوان:

مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي :
كلية الآداب أنموذجاً.

اسم الباحثة: أسماء أحمد الكبتي

مكان العمل: عضو هيئة تدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي

الدرجة العلمية: محاضر

البريد الإلكتروني: a.asmaa7450@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي، وذلك من خلال معرفة مقومات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في كلية الآداب، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (11) مفردة من القيادات الأكاديمية النسائية في الكلية، وهن: (وكيلة الكلية، رئيسة مكتب ضمان الجودة، رئيسة قسم، منسقات برامج العمل) للفصل الثاني من العام الدراسي (2022، 2023م)، اللاتي كان اختيارهن بالمعينة الهادفة، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات أسلوب المقابلة المقننة، وكان قياس التمكين الإداري من خلال معرفة مقومات التمكين في بيئة العمل الإداري في الكلية، ومن خلال معرفة المهارات القيادية لدى أفراد العينة، وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى ضعف مقومات التمكين الإداري في الكلية، المتمثلة في: (تفويض السلطات، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) باستثناء بعد العمل الجماعي الذي كان مرتفعاً، إلا أن الكلية تدفع بالشخصيات النسائية الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، وتمنحهن الفرص بتكافؤ مع القيادات الرجالية في الكلية، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع توفر المهارات القيادية لدى أفراد العينة والمتمثلة في: (القدرة على تحمل المسؤولية، السلوك الإبداعي، القدرة على الاستئناف، القدرة على الموضوعية) وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات بالخصوص.

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات اجتماعية متسارعة، وقد باتت تفرض تحديات كبيرة على المجتمعات الإنسانية كافة؛ وذلك من حيث ضرورة مواكبتها، وإيجاد القدرة على التكيف معها. ومما يزيد من قوة هذه التحديات أنها باتت تفرض نفسها حتى على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، من حيث مواجهتها والتعامل مع مستجداتها؛ إذ أصبحت المرأة العربية بشكل عام والمرأة الليبية بشكل خاص - في الألفية الثالثة- تواجه العديد من التحديات العالمية الجديدة؛ فلم تعد زيادة نسب التعليم، وزيادة معدل المشاركة في سوق العمل، ورفع مستوى تولي المرأة للمناصب القيادية هي التحديات الوحيدة التي تواجه المرأة؛ فهذه الزيادات الكمية في مستوى تعليم المرأة وعملها لا تحقق أهدافها المرجوة ما لم تكن المرأة قادرة على ممارسة دورها بفاعلية ووعي، وتوظيف مهاراتها وخبراتها للوصول إلى أقصى الممارسات، واتخاذ أفضل القرارات التي تعظم الاستفادة من ممارستها لأدوارها الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس فرضت طبيعة التغير الاجتماعي المعاصر حتمية تمكين المرأة باعتباره أحد أهم التحديات التي تواجهها في العصر الحديث، فالتمكين هو كل ما من شأنه تفعيل مشاركة المرأة، وتنمية قدراتها ومهاراتها بما يجعلها قادرة على السيطرة على وضعها وظروفها،

وبذلك يكون تأكيد ذاتها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والنفسية والمهنية والسياسية، وزيادة مساهمتها الفعالة في بناء المجتمع.

ويعتبر مدخل تمكين المرأة من المداخل المستخدمة من قبل الدول لإدماج المرأة في عملية التنمية، وهو مدخل حديث يهدف إلى تمكين المرأة من خلال الاعتماد على النفس عن طريق الثقافة والتعليم والعمل والتوظيف، والقضاء على كل أنواع تبعية المرأة واستكانتها اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا. ولذلك يعتبر من أهم البرامج التي يجب اتباعها، وأكثرها تداولاً في الوقت الحاضر. (عبدالله، 2020: 233)

وعلى هذا الأساس نال موضوع تمكين المرأة اهتماما عالميا، وعقدت حوله العديد من المؤتمرات والاتفاقيات الدولية والعالمية، التي دعت إلى ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في المجتمع الدولي، وتولي المزيد من المناصب القيادية وعدم بقائها حكرا على الرجل، وفي نهاية القرن العشرين كان اختيار مفهوم التمكين من قبل هيئة الأمم المتحدة، واعتباره أحد المفاهيم المهمة والداعمة لأي نهضة تنموية أو فكرية. (شرع، 2019: 28)

وبعد التمكين الإداري من أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة، وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تطبيقه، إضافة إلى كونه أحد أهم أنواع تمكين المرأة؛ لأنه يتعلق بالمرأة في العمل الإداري، ويقيس درجة فاعليتها وقوتها، ومساهمتها في إحداث تغيير فعلي في بيئة العمل بالمؤسسات المختلفة. وخاصة في حال وصولها للمناصب القيادية، ومواقع اتخاذ القرار، فالأمر في هذه الحالة يعطي صورة صادقة وفعالية عن درجة تمكين المرأة في بيئة العمل، ويعكس درجة حداثة تلك المؤسسات ومراعاتها للقواعد التشريعية والقانونية المساندة للمرأة.

ووفقا للمؤشرات التي أوردها صندوق الأمم المتحدة الإنمائي لقياس تمكين المرأة، تأتي مشاركة النساء في المواقع القيادية في أول هذه المؤشرات، يليها مشاركة النساء في اللجان والمواقع العامة، ثم إتاحة فرص التعليم والتدريب غير التقليدية أمام النساء، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وقدرتهم التنظيمية على إنشاء مجموعات للمطالبة بحقوقهن.

وبهذا تزداد أهمية التمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية في المؤسسات المختلفة؛ إذ تعد المرأة موردا بشريا مهما ينبغي إدماجه في خطط التغيير، والاستفادة من قدراتها باعتبارها قوة فاعلة ومؤثرة في سوق العمل، وصنع القرار؛ ولذا فإن عدم تمكين المرأة أو ضعفه يعد هدرا في الفاعلية الإنسانية، ويعيق التنمية في المجتمع، وهذا يتطلب أن تكون المرأة على وعي بضرورة تمكينها في مجالات الحياة المختلفة لتحقيق العدالة والتنمية المجتمعية. (زايد، 2015: 9)

ويزداد حجم التوقعات الاجتماعية مع ارتفاع مستوى تعليم المرأة، وحصولها على المؤهلات الجامعية العليا، نظرا لامتلاكها قدرات علمية عالية، ينبغي توظيفها بفعالية في المناصب القيادية، وخصوصا في المجتمعات الآخذة في التقدم والتي يعد المجتمع الليبي واحدا منها، وتعد ليبيا من الدول الرائدة في المنطقة العربية في مجال حقوق المرأة من الناحية التشريعية، فقد جعلت ليبيا من تعليم المرأة واحدا من أولوياتها الرئيسية. فعقب حصول ليبيا على الاستقلال السياسي عام 1951م نص دستور الدولة الليبية على أن التعليم حق لكل مواطن ومواطنة، كما نص على إلزامية التعليم الابتدائي، ومجانيته للذكور والإناث (القماطي، 1984: 45) ومن الناحية القانونية صدقت ليبيا على جميع المواثيق والاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تقرر المبادئ والسياسات المختلفة لمشاركة المرأة في العمل وضمان حقوقها الاقتصادية، (العبيدي، 2003، 44) مما ساعد على زيادة تعليم المرأة الليبية، والتحاقها بالتعليم الجامعي وما فوق الجامعي، ووصولها إلى المستوى الأكاديمي في مختلف التخصصات بالعلوم الطبيعية والإنسانية.

الأمر الذي يجعل من الضرورة بمكان إجراء الدراسات العلمية للتعرف على مدى توفر مقومات تمكين المرأة الليبية على كافة الأصعدة بشكل عام، ومقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية بشكل خاص، نظرا لقدرتها العلمية على تولي هذه المناصب، والمساهمة في إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة الجامعية؛ ولذلك تسعى الباحثة للوصول إلى إجابة منهجية عن مدى توفر مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في الكليات الجامعية، وتتخذ الباحثة من كلية الآداب بجامعة بنغازي أنموذجا للدراسة.

أولا: إشكالية الدراسة:

في ضوء التغيرات العالمية المفروضة على المؤسسات من حيث التركيز على الموارد البشرية، وتنمية رأس المال الفكري، تشهد مؤسسات التعليم العالي اهتماما عالميا لتطبيق الإدارة الحديثة، والاهتمام بالموارد البشرية، ويعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين؛ وذلك لترسيخ مبدأ الإبداع في العمل لدى العاملين في مجال الإدارة، وهو النظرية التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري، الذي بات يهتم بالتطوير وتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة. (الإبراهيم وآخرون، 2008: 13)

فنظرا للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات، والتحول من مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، تشكل مفهوم التمكين بهدف تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، واستخدام الصلاحيات، ومنحهم قوة التصرف، والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات، وتعزيز الفكر الإداري لديهم دون تدخل مباشر من الإدارة، (النمر وآخرون، 2011: 33) ويأخذ تمكين العاملين عدة أشكال، ويتحقق بعدة وسائل أهمها: تفويض السلطات، وتحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، (العويسي، 2007: 70) ويحقق التمكين الإداري عدة مزايا منها استخراج أقصى الطاقات من الموارد البشرية، وتحسين الوضع النفسي للعاملين، ويؤدي إلى التقدم في إدارة الجودة واستمرارية التطوير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء. (الطراونة، النهدي، 2017: 39)

ويعد مدخل تمكين النساء أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، التي يمكن استخدامها في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة الخدمة في المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية، ويتطلب التمكين توافر عدة مقومات منها: الثقافة التنظيمية، المشاركة، الاتصال، التدريب، الثقة الإدارية، وضوح الدور، التدريب والدعم التنظيمي، (نافع، 2011: 440) وعلى الرغم من أن مشاركة المرأة في إدارة المؤسسات تعد حديثة نسبياً، إلا أن الدراسات أثبتت أن المرأة تملك العديد من المهارات والقدرات اللازمة للقيادة مثل: القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، وتغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية. (كشكوشة، 2013: 45)

وتعد مؤسسات التعليم العالي في مقدمة مؤسسات المجتمع المطالبة بالتغيير، وتطبيق أحدث ما توصلت إليه النظريات العلمية على الأصعدة الثقافية والإدارية والتعليمية والتقنية كافة؛ لتحقيق وظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تطور العناصر البشرية الموجودة بها وكفاءتها، وما تتمتع به من مهارات مختلفة.

وأكدت الدراسات العلمية أن تدني وجود المرأة في المناصب القيادية في التعليم العالي يعد ظاهرة عالمية، حيث بينت الدراسات أن نسبة القيادات النسائية في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 2014م لا تتجاوز (23%)، في حين أن نسبة الهيئة التدريسية من النساء لا تتجاوز (43%) وأن نسبة الحاصلات على درجة الأستاذية منهن هي (26.81%). (العطوى، مرعي، 2018: 128)

وبهذا أصبح موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية في التعليم العالي واحدا من الموضوعات الحديثة والحيوية التي جذبت اهتمام الباحثين عالميا؛ إذ أصبح من الصعب تجاهل الدور القيادي المحدود للمرأة، وتدني الفرص المتاحة لها في المناصب القيادية في التعليم العالي، خصوصا في ضوء معطيات الإدارة الحديثة التي باتت تهتم بتنمية رأس المال الفكري، والاهتمام بالموارد البشرية والعمل الجاد على توظيفها إلى أقصى حد ممكن، خاصة في المجتمعات العربية بشكل عام، والمجتمع الليبي بشكل خاص؛ إذ إنها في أمس الحاجة لاستثمار جميع الطاقات الكامنة في عناصرها البشرية، خصوصا لدى الشخصيات القيادية في المناصب المختلفة؛ نظرا لقوة تأثيرها في صنع القرار في المؤسسة؛ الأمر الذي يجعل من الدراسة العلمية لموضوع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في التعليم العالي أهمية كبرى.

وفي حقيقة الأمر إن التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية يحتاج للعديد من المقومات، منها ما يتعلق بالمؤسسة وبيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالقدرات والمهارات التي تمتلكها المرأة في حد ذاتها، ولا يمكن تحقيق التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية ما لم تتوفر هذه المقومات.

والواقع أن المؤسسات العربية عامة ما زالت تواجه العديد من التحديات في سبيل توفير مقومات التمكين الإداري للمرأة منها: الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية، وعدم الرغبة في التغيير، وخوف المرؤوسين من المسؤولية والتعرض للمساءلة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها، وعدم تشجيع المبادرة والابتكار، وغياب التدريب والتطوير، وضعف الحوافز والمكافآت. (العتيبي، 2005: 66) كما أن المرأة العربية ما زالت تعاني رغم تعليمها من الثقافة الأبوية السائدة في المجتمع، والجنس الذي يحدد الأدوار الاجتماعية وفقا للنوع الاجتماعي، ووفقا لهذا المنظور الاجتماعي فإن المناصب القيادية تكون حكرًا على الرجال فقط دون النساء.

وتعد ليبيا من الدول السبّاقة في الاهتمام بموضوع المرأة، فمن الناحية التشريعية قد اتخذت الدولة بدءًا من صدور الدستور الملكي الصادر سنة 1952م، وكذلك الإعلان الدستوري الصادر سنة 1969م، والإعلان الدستوري الصادر سنة 2011م جملة من التدابير التشريعية والتنفيذية للقضاء على التمييز ضد المرأة ومنحها حقوقها في التعليم، والعمل، والتمتع بفرص التوظيف نفسها. (كازوز، 2016: 91) كما صدّقت ليبيا على المعاهدات والاتفاقيات الدولية لتعزيز مساهمة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية، وكان من أهمها الاتفاقية الدولية لمناهضة كافة أشكال التمييز ضد المرأة المنعقدة سنة 1979م والمعروفة باسم (اتفاقية السيداو)، وكذلك الاتفاقية الدولية الخاصة بالحقوق الاقتصادية للمرأة، كما أن مواد القانون الليبي لا تفرق بين

الفرص التي يحصل عليها المواطنون إلا بقدر استعدادهم لتحمل المسؤولية، وقدرتهم على اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للمشاركة في عملية التنمية والاقتصاد بشكل عام. (كازوز، 2016: 30)

وعلى الرغم من سنّ القوانين المعززة لدور المرأة في ليبيا إلا أننا نجد ندرة في تقلد المرأة للمناصب القيادية (التشريعية والتنفيذية)، وأن وجودها يقتصر على الشؤون الاجتماعية وشؤون التعليم والبحث العلمي فقط، كما أن نسبة مشاركتها لا تتناسب مع نسبتها في عدد السكان، أو مستوى التحاقها بالتعليم في مراحله كافة، فمنذ عام 1977م حتى عام 2000م تقلدت خمس سيدات فقط مناصب قيادية في المؤتمر الوطني العام (مؤتمر الشعب العام)، وهي المتعلقة بشؤون المرأة (الشؤون الاجتماعية)، أما على مستوى رئاسة الوزراء (اللجان الشعبية العامة) فقد تقلدت سيدتان فقط منصب أمانة التعليم والبحث العلمي، وأمانة الإعلام والثقافة على مدار ثلاثة عقود تقريباً. (العبيدي، 2003: 60) وقد توصلت دراسة (العباني، 2015) إلى وجود صعوبات تحول دون تمكين المرأة من المساهمة الفعالة في عملية التنمية في المجتمع الليبي، منها عدم الاعتراف بقدراتها وكفاءاتها مقارنة بالرجل؛ الأمر الذي يعرضها للتهميش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في المجتمع.

وفيما يتعلق بالكليات الجامعية في ليبيا تعد كلية الآداب بجامعة بنغازي أول كلية أكاديمية تأسست في ليبيا فإنه بدءاً من تاريخ إنشائها في عام 1955م حتى هذا اليوم، قد تقلدت عمادة الكلية سيدة واحدة فقط، وذلك خلال المدة الزمنية من (2007، 2009م)، التي عرفت باسم أمانة اللجنة الشعبية للكلية في ذلك الوقت، لكن فيما يتعلق بمنصب رئاسة الأقسام العلمية قد حظيت الشخصيات النسائية الأكاديمية بتقلد هذا المنصب القيادي، خلال فترات عديدة من تاريخ إنشاء الكلية.

لذلك تتجه الباحثة للإجابة عن التساؤل البحثي التالي: ما مدى توفر مقومات التمكين الإداري في كلية الآداب في جامعة بنغازي؟ للوقوف على حقيقة التمكين الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية بكلية الآداب بجامعة بنغازي؛ وذلك من خلال معرفة مدى توفر مقومات التمكين الإداري في الكلية، ومدى توفر المهارات القيادية لدى المرأة الأكاديمية، وعلى هذا الأساس كانت صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي: كلية الآداب أنموذجاً.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة ألا وهو موضوع التمكين الإداري في المناصب القيادية لدى فئة مهمة من فئات المجتمع

وهي المرأة الأكاديمية؛ الأمر الذي يسهم في الوقوف على ممارسة المرأة الأكاديمية لدورها القيادي في الكلية الجامعية، وبذلك تعكس هذه الدراسة درجة حداثة الكلية الجامعية باعتبارها مؤسسة علمية مطالبة بمواكبة التغيرات الاجتماعية المعاصرة خصوصاً فيما يتعلق بقضية المرأة، والمساهمة في إحداث تغيير إيجابي في نظرة المجتمع الليبي لها؛ لذلك فإن نتائج هذه الدراسة تسهم في نشر الوعي لدى العاملين والمسؤولين في الجامعة، ووزارة التعليم العالي بضرورة تطبيق التمكين الإداري، خصوصاً للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية في العمل الجامعي، وكل ما سبق يعزز من أهمية هذه الدراسة ولاسيما في ظل ندرة البحوث والدراسات المحلية المتعلقة بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية في المجتمع الليبي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف عام يتمثل في التعرف على مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية بكلية الآداب بجامعة بنغازي، وينبثق من هذا الهدف العام هدفان فرعيان هما:

1. رصد مقومات التمكين الإداري في كلية الآداب - باعتبارها مؤسسة إدارية - المتمثلة في: تفويض السلطات، إتاحة العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال.
2. التعرف على القدرات القيادية لدى المرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في كلية الآداب، المتمثلة في: القدرة على تحمل المسؤولية. السلوك الإبداعي - القدرة على الاستئناف - القدرة على الموضوعية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي تُعرض مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

1. دراسة (2002.Batliwala,Misra, Dhahran) بعنوان: التحديات المرتقبة للنهضة النسائية عالمياً في جنوب آسيا للدراسات حول المرأة. دراسة مقدمة إلى التجمع النسوي العالمي التاسع AWID هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تمكين المرأة من القيادة في المؤسسات المعاصرة ، ووضع تصور يساعد على التمكين الإداري للمرأة القيادية في المؤسسات الاجتماعية في المجتمعات الآسيوية، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الكيفي، بإجراء مقابلات مع (18) حالة قيادية لاستكشاف قضايا التمكين والقيادة للمرأة ومناقشتها، وقد توصلت الدراسة إلى الحاجة لوجود بيئة عمل مواتية للتعبير عن رؤية المرأة للتنمية وممارسة حقها في القيادة، إضافة إلى ضرورة تحديث هياكل السلطة، والتحكم في الموارد في جميع أنواع المؤسسات التي تدعم صلاحيات المرأة في الإدارة،

وضرورة وضع آليات لدعم ظهور القيادات النسائية على جميع المستويات.
(Batliwala,Misra,Dhahran, 2002 ، .)

2. **دراسة إيمان الحسين (2011) بعنوان: السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها**، هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها، وذلك باستخدام المنهج الكيفي، وتكونت عينة الدراسة من (55) امرأة قيادية، كان اختيارهن بالمعايينة الهادفة، واستخدمت الباحثة أسلوب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية بوصفها أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تتميز بعدة سمات أهمها الشخصية المتزنة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والدافعية العالية للعمل، والمرونة، أما ثقتها بنفسها فكانت متوسطة، كما أنها تملك مهارات قيادية عديدة، فهي تعمل بروح الفريق، ومتعاونة مع الجميع وتتميز بالإبداع. (الحسين، 2011)

3. **دراسة نوف المطيري، ماجدة الجارودي (2016): بعنوان: درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود**. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري، المتمثلة في: العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التدريب، تفويض السلطات، التحفيز، لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات من القيادات النسائية في الكلية والبالغ عددهن (14) فردا، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الكلية المدروسة كان بدرجة متوسطة، وكان بعد العمل الجماعي والتدريب في المرتبة الأولى، يليه الاتصال الفعال، ثم تفويض السلطة، بينما كان عنصر التحفيز في المرتبة الأخيرة. (المطيري، الجارودي، 2016)

4. **دراسة رويدا العطوي، كائنكان مرعي (2018) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030م**. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في التعليم العالي السعودي باعتباره أحد مداخل تحقيق رؤية 2030، استخدم الباحثان المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (17) جامعة سعودية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (90) شخصية نسائية قيادية أكاديمية تتنوع مناصبهن بين وكلية كلية، رئيسة قسم، وكان قياس التمكين الإداري وفق أبعاده التالية: تفويض السلطات . تدريب القيادات . الاتصال الفعال . تحفيز القيادات، أما محور

الإبداع فتضمن الأبعاد الآتية: حل المشكلات . المخاطرة . المرونة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في الإبداع لدى القيادات الأكاديمية، وأن تفويض السلطات ومنح صلاحيات اتخاذ القرار من الجهات العليا للقيادات النسائية من أهم المقومات ذات العلاقة بزيادة الإبداع لديهن. (العطوى، كائنكان، 2018)

5. دراسة أسماء مخلوف (2020) بعنوان: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم الجامعي، استخدمت الباحثة المنهج الكمي وتكونت عينة الدراسة من (57) شخصية نسائية قيادية، وكان قياس التمكين الإداري وفقا للأبعاد التالية: تفويض السلطات، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، وتوصلت الدراسة إلى توفر أبعاد التمكين الإداري، المتمثلة في: العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال بدرجة كبيرة، في حين انعدم بعد تفويض السلطات في عينة الدراسة. (مخلوف، 2020)

التعليق على الدراسات السابقة:

تحصلت الباحثة على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية، ومن خلال استعراض هذه الدراسات تبين أنها اتفقت جميعا على أهمية التوجه نحو التمكين الإداري للمرأة القيادية باعتباره أسلوبا إداريا حديثا . بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ولمؤسسات التعليم العالي بشكل خاص . نظرا لأهميته وارتباطه بموضوعات إدارية أخرى ذات أهمية في المؤسسات الحديثة مثل موضوع الإبداع الإداري.

حيث يتضح من الدراسات العربية مدى اهتمام المجتمعات العربية بموضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية، بوصف ذلك نتيجة طبيعية للتغيرات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة التي طرأت على الجامعات؛ إذ سعت حكومة المملكة العربية السعودية لوضع خططها في التنمية المستدامة (2030م) والاهتمام بقطاع التعليم العالي؛ لذا كانت دراسة (العطوى، مرعي، 2018) لمعرفة مدى التمكين الإداري للمرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي، وأثر هذا التمكين في إطلاق طاقتها الإبداعية سعيا لتحقيق أهداف رؤية 2030م، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفق أبعاده المقاسة (التفويض، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) والإبداع الإداري وفق أبعاده المقاسة (حل المشكلات . المخاطرة . المرونة).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة مقومات التمكين الإداري في المؤسسة وهي: تفويض السلطة . تدريب القيادات . الاتصال الفعال . التحفيز . العمل الجماعي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (إيمان الحسين، 2011) في معرفة المهارات والقدرات

المتوفرة لدى المرأة القيادية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية في اهتمامها بدراسة مقومات التمكين الإداري على الصعيدين التنظيمي والشخصي معا، وبهذا تسد الدراسة الحالية فجوة علمية قائمة في الدراسات السابقة.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج النوعي؛ نظرا لارتباطه بالمنظور الفكري للنسوية، وهذا ما اتبعته كل من (الدراسة العالمية المقدمة لمنظمة AWID، 2002)، ودراسة (إيمان الحسين، 2011).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري والجاردي، 2016) من حيث اتخاذ كلية واحدة مجالا مكانيا للدراسة؛ مما يتيح المجال لفهم حقيقة التمكين الإداري بعمق؛ ففي حين أجريت دراسة (المطيري والجاردي) على الشخصيات النسائية القيادية الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تجري الباحثة الدراسة الحالية على الشخصيات النسائية القيادية الأكاديمية بكلية الآداب جامعة بنغازي، وقد كانت الاستفادة من هذه الدراسات العلمية من حيث إثراء الدراسة الحالية بالمعلومات والنتائج القيمة، التي أسهمت في اتساع دائرة المعرفة العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: تعريف مفاهيم الدراسة نظريا وإجرائيا:

1. مفهوم التمكين الإداري.

قُدمت للتمكين الإداري تعريفات نظرية عديدة، وتعتمد الباحثة التعريف التالي للتمكين الإداري، وهو "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية، والثقة المتبادلة والتدريب والدعم؛ من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار". (أبو المجد، 2008: 33)

ويعرف التمكين الإداري إجرائيا: بأنه العملية التي يكون بموجبها منح القيادات الأكاديمية النسائية بكلية الآداب من الصلاحيات والسلطات والثقة في سياق وظائفهن، وتوفير بيئة عمل تشجعهن على المبادرة، وتحفزهن على الاستمرارية في الأداء، ويقاس ذلك من خلال إجابتهن عن أسئلة المقابلة المقننة المتعلقة بمقومات التمكين الإداري.

2. مفهوم مقومات التمكين الإداري في الكلية:

"التمكين الإداري يتطلب عددا من الممارسات الإدارية وهي الخصائص التنظيمية التي تشير إلى ممارسته على مستوى المنظمة". (مخدوم، 2020: 107) وقد وضع العلماء عدة ممارسات وخصائص تنظيمية لازمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة، والخصائص التنظيمية المحددة للدراسة هي الآتية:

- **تفويض السلطة:** ويعرف بأنه "إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه، إضافة لتحمل المسؤولية والمساءلة الناجمة عن امتلاك السلطة". (فريد، 2005: 27)
- **وإجرائيا** يقصد بتفويض السلطة: الصلاحيات الممنوحة من كلية الآداب للشخصية الأكاديمية النسائية في المناصب القيادية للقيام بدورها القيادي في وحدتها الإدارية، واتخاذ القرارات اتخاذا مستقلا في تسيير المهام والواجبات الموكلة إليها دون الرجوع إلى المستويات العليا.
- **العمل الجماعي:** يعرف بأنه "تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة للعمل على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة؛ مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف". (العتيبي، 2005: 33)
- ويعرف العمل الجماعي إجرائيا بأنه اتخاذ كلية الآداب لأسلوب العمل الجماعي وتطبيقه، وتكوين فرق عمل؛ من أجل تحقيق أهداف الكلية وحل مشكلاتها.
- **تحفيز العاملين:** عرف بأنه "إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه؛ مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عنده نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط بل استخدام المحفزات المعنوية أيضا". (العمامرة، 2012: 17)
- ويعرف التحفيز إجرائيا بأنه التشجيع والدعم المقدم من كلية الآداب إلى الشخصيات النسائية الأكاديمية في المناصب القيادية؛ بهدف زيادة دافعيتهن للعمل، ويكون التحفيز على نوعين: الأول مادي، مثل تقديم المكافآت المالية والهدايا المادية، والثاني معنوي، مثل إقامة حفلات التكريم، وتوجيه الكلمات الدالة على الشكر والثناء ومنح الثقة.
- **التدريب:** عرف بأنه "الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية" (حيدر، 2020: 2)
- ويقصد بالتدريب إجرائيا تقديم كلية الآداب لأي برامج تدريبية تهدف إلى إثراء مهارات القيادات الأكاديمية النسائية وتعزيزها، وربطهن بالتغيرات العالمية المعاصرة؛ ليتمكن من أداء أدوارهن القيادية بفعالية، إضافة إلى الدفع بهن للمشاركة في المؤتمرات العلمية.
- **الاتصال الفعال:** عرف بأنه "العملية التي يتم عن طريقها نقل كافة المعلومات والمفاهيم والآراء بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة، وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة؛

لأن ذلك يساعد في أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة".
(خواتمي، 2021: 15)

ويعرف الاتصال الفعال إجرائيا بمدى توفير الكلية للوسائل والأدوات التي تساعد الشخصيات القيادية النسائية على الاتصال مع بقية المستويات الإدارية في الكلية، وبما يحقق سهولة توفر المعلومات وسرعة تدفقها.

مفهوم القيادة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى عنها في المؤسسات، وقدمت لها تعريفات عديدة، وتعتمد الباحثة التعريف التالي للقيادة، وهي أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين في ظل استخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين". (الغزو، 2010: 47)

وإجرائيا تعرف المرأة الأكاديمية القيادية في هذه الدراسة بأنها: كل عضو هيئة التدريس (من الإناث) في كلية الآداب بجامعة بنغازي تقوم بمهام مسئولية تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية أو الأكاديمية، بموجب قرار تكليف من قبل الإدارة العليا بالكلية، وشملت الدراسة الحالية المرأة الأكاديمية في المراكز القيادية الآتية: وكلية كلية، رئيسة قسم علمي، ومنسقات برامج عمل (الجودة والدراسات العليا) على مستوى الأقسام العلمية.

3. مقومات التمكين الإداري في شخصية المرأة الأكاديمية القيادية.

تشير الأدبيات إلى أن تمكين المرأة يتطلب توفر العديد من المهارات والقدرات لديها، حتى يمكنها القيام بأدوارها بفاعلية في المجتمع، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات ذات العلاقة بالقدرات القيادية، كان اختيار مجموعة من القدرات اللازم توفرها في شخصية المرأة القيادية، وهي ذات علاقة بالتمكين الإداري لديها، وكان تحديدها كما يلي:

- **القدرة على تحمل المسؤولية:** عرفت بأنها "حرص الفرد على إنجاز واجباته وأداء أدواره المهنية، والاطمئنان إلى نتائجها وفوائدها في المنظمة." (الفهداوي، 2005: 392)
وتعرف القدرة على تحمل المسؤولية إجرائيا بأنها: قيام الحالة المدروسة بأداء مهامها بفعالية ومهارة، وبذل كل الجهود للوصول بالعمل إلى أحسن مستوى ممكن.
- **السلوك الإبداعي:** عرف بأنه "الأفعال والممارسات الخيرة والمبادرات الإبداعية، وتعزيز قيم المنظمة للذات والآخرين." (الفهداوي، 2005: 70)
ويعرف السلوك الإبداعي إجرائيا بأنه: قدرة الحالة المدروسة على التجديد، من خلال تقديم الخطط الجديدة والاقتراحات المبتكرة، والعمل على تطبيقها في بيئة العمل.

- **القدرة على الاستئناف:** عرفت بأنها "وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك." (محارمه، 2000: 32)
- وتعرف القدرة على الاستئناف إجرائياً بأنها: قدرة الحالة المدروسة على التعبير عن الرأي في حالة الرفض، والاعتراض عن الخطط والتعليمات التي تراها غير مناسبة لبيئة العمل أو سير العملية التعليمية بالكلية، مع تقديم المبررات العلمية والمنطقية لهذا الرفض.
- **القدرة على الموضوعية:** عرفت بأنها " الحياد والابتعاد عن تغليب العاطفة والمصالح الشخصية، والإبقاء عليها بعيداً عن مجريات عملية صنع القرار واتخاذها." (محارمه، 2000: 33)
- وتعرف القدرة على الموضوعية إجرائياً بأنها: التزام الحالة المدروسة بالسلوك العلمي والعقلاني، واستبعاد الجوانب الذاتية والاجتماعية في بيئة العمل.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

1. **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة على المنهج النوعي (الكيفي)، الذي يعد من المناهج المفضلة والمتبعة في علم اجتماع المرأة، ودراسة القضايا والموضوعات المتعلقة بها؛ نظراً لما يمتاز به هذا المنهج من دقة وعمق في الوصول إلى الحقائق العلمية.
 2. **مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة:** وفقاً لإحصائيات مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، فإن إجمالي أعضاء هيئة التدريس الفعلي للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2022. 2023) بلغ 155 عضواً، وإن عدد أعضاء هيئة التدريس بها من العنصر النسائي قد بلغ (93) عضواً. واستناداً إلى أن المنهج الكيفي يتطلب الاختيار الهادف والعمدي للحالات المدروسة وبما يتناسب مع موضوع البحث وأهدافه، كان الاعتماد على عينة عمدية قصدية؛ بناءً على معيارين اثنين وضعتهما الباحثة؛ حتى تتناسب العينة المختارة مع موضوع الدراسة وأهدافها، وهما:
- المعيار الأول:** يتمثل في اختيار حالات تتقلد مناصب قيادية في الكلية، سبق لها تقلد مناصب قيادية عبر فترات زمنية سابقة، بما يساعد الباحثة على معرفة التمكين الإداري للقيادات النسائية عبر فترات تاريخية سابقة، وفهم خبرة القيادات الأكاديمية النسائية في التمكين الإداري في الكلية.
- المعيار الثاني:** يتمثل في اختيار حالات حديثة العهد بالمناصب القيادية في الكلية؛ لمعرفة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية القيادية.

ووفقا لهذين المعيارين يمكن للباحثة الحصول على صورة حقيقية وعميقة عن التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية، والوصول إلى نمط عام حول التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في الكليات الجامعية، وبالفعل تضمنت العينة حالات قيادية تتقلد حاليا منصب منسقات برامج عمل (الجودة والدراسات العليا) وسبق لهن تقلد مناصب قيادية عليا، تدرجت من عميدة كلية، رئيسة مكتب ضمان الجودة بالكلية، ورئيسات أقسام، إضافة إلى حالات قيادية حديثة العهد بالمناصب القيادية. ولأن حجم العينة في البحث الكيفي يكون صغيرا؛ لكونه لا يهدف إلى التعميم، ويركز على فهم المعاني والخبرات عن موضوع الدراسة، ويتحدد بوصول الباحث إلى مرحلة التشبع النظري من البيانات؛ لذا فقد وصلت الباحثة إلى هذه المرحلة مع الحالة الحادية عشرة. وبذلك بلغ حجم عينة هذه الدراسة إحدى عشرة امرأة أكاديمية قيادية.

3. أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة المقابلة المقننة بوصفها أداة لجمع البيانات، من خلال طرحها مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع، وتكونت أسئلة المقابلة من المحاور الآتية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثة.

المحور الثاني: يضم أسئلة تتعلق بأبعاد التمكين الإداري والمحددة في:

- تفويض السلطات والصلاحيات ومنحها من الجهات الإدارية العليا للشخصيات القيادية.
- التحفيز: يشمل تقديم الكلية للحوافز المادية والمعنوية للشخصيات القيادية.
- العمل الجماعي: معرفة مدى سماح الكلية بالعمل الجماعي، واتجاه المبحوثة نحو العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- التدريب: يشمل مدى توفير الكلية للبرامج والدورات التدريبية للقيادات النسائية الأكاديمية، وتشجيعهن على المشاركة في المؤتمرات العلمية محليا ودوليا.
- الاتصال الفعال: مدى توفير الكلية للوسائل والآليات الحديثة لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات أمام الشخصيات الأكاديمية النسائية القيادية في الكلية بفعالية.

المحور الثالث: يضم أسئلة لمعرفة الصفات والسمات القيادية لدى الحالات القيادية المدروسة وهي: تحمل المسؤولية . الالتزام بالموضوعية . القدرة على الاستئناف بالممارسات الابداعية.

رابعا: عرض البيانات وتحليلها:

أجرت الباحثة مقابلة مقننة مع (11) شخصية قيادية أكاديمية في كلية الآداب، وبعد تدوين إجابات المشاركات (البيانات) تم جمعها في نصوص، وتقسيمها إلى فقرات وفقا لمحاور أسئلة المقابلة؛ وذلك تمهيدا لبدء عملية التحليل الكيفي.

● **عرض النصوص:** فيما يلي عرض للنصوص المتحصل عليها من بيانات الدراسة، وقد اتبعت الباحثة استعراض النصوص المتعلقة بالحالات الأكاديمية القيادية وفقا لأقدمية عملهن بكلية الآداب، وذلك على النحو التالي:

الحالة الأولى:

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية منذ عام 1981م، تشغل حاليا منصب منسق دراسات عليا في قسم علمي، وسبق لها تقلد منصب رئيسة قسم، ومنصب عميدة كلية، أشارت الحالة إلى تمكينها إداريا من خلال توليها المناصب القيادية، وأن درجة التمكين الإداري وقوته تتوقف على طبيعة المنصب القيادي وحجمه، حيث مُنحت لها سلطات وصلاحيات عمل كاملة من الجهات الإدارية العليا، أثناء توليها منصب عمادة الكلية؛ إذ تمكنت الحالة من الاستقلالية وتنفيذ رؤيتها بوصفها قيادية في نطاق وحدتها الإدارية، وأشارت الحالة إلى تقديمها اقتراحات طُبِّقت وأدت إلى تغيير في بيئة العمل الجامعي، ففي أثناء توليها منصب عمادة الكلية قامت باستحداث النظام الفصلي للدراسة، وتطوير نظام الامتحانات ورصد الدرجات في المنظومة، كما كانت لها الحرية الكاملة في منح صلاحيات العمل للمؤوسين لديها في الكلية، وقامت خلال مدة توليها للعمادة بالدفع بالعنصر النسائي من أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية، كما أن منصب عميد الكلية يتطلب مهارات عديدة كالثقة والمرونة والقدرة على حل المشكلات وصنع القرار والتفاوض، وكذلك الحال عند توليها منصب رئيسة قسم، حيث حرصت الحالة على تطوير قسمها، وتنفيذ خطط جديدة للارتقاء به، وهي من المؤيدين للعمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل لتنفيذ الأهداف الإدارية، وهذا ما تحرص الحالة على الاستمرار فيه من خلال منصبها الحالي وهو منسقة الدراسات العليا بقسمها، إضافة إلى تطويرها لذاتها من خلال تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى داخل الكلية، وفي الجامعة بشكل عام (وهذا ما ورد في بقية إجابات الحالات القيادية بخصوص تبادل الخبرات) وأشارت الحالة إلى أن الجهات الإدارية العليا في الكلية تمنح الفرص بتكافؤ للذكور والإناث على حد سواء، وأن الأمر بالنسبة للمرأة يتوقف على قوة شخصيتها، وتغلبها على عوائق التمكين الاجتماعي، وأشارت الحالة إلى درايته العلمية بعمليات الإدارة، والتزامها بتطبيق اللوائح الإدارية بكل موضوعية، وتعبيرها عن رأيها وخاصة عند الاعتراض على بعض التعليمات؛ إلا أن من المعوقات التي واجهتها أثناء توليها للمناصب القيادية في الكلية هو غياب الثقافة التنظيمية، وعدم التزام بعض الأكاديميين بالشخصية الأكاديمية المتوقعة في بيئة العمل الجامعي؛ مما أدى إلى وجود اختلاف في وجهات النظر، وغموض الأدوار المتوقعة في الهيكل التنظيمي، وفيما يتعلق بالاتصال الفعال فإنه يعتمد على الاجتماعات الرسمية المنعقدة على مستوى الكلية أو القسم؛ لمعرفة مجريات العمل ومستجداته، وأن وسائل الاتصال كانت أفضل

في فترات سابقة (أثناء وجود الكلية في المبنى الرسمي لها) ووجود هاتف خاص بكل قسم؛ للتواصل مع بقية الإدارات في الكلية، أما بالنسبة للمتطلبات التكنولوجية الإدارية الحديثة فإنها غير متاحة في الكلية حاليا (المبنى المؤقت لها)، وهذا ما ورد في إجابات بقية الحالات القيادية أيضا بخصوص بعد الاتصال الفعال.

الحالة الثانية:

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1993م، تقلدت خلالها أربعة مناصب قيادية وهي: رئاسة القسم، ومنسقة الجودة على مستوى الكلية، ومنسقة الجودة على مستوى القسم، وحاليا منسقة دراسات عليا للقسم، أشارت الحالة إلى أن اختلاف درجة التمكين الإداري يكون حسب طبيعة المنصب القيادي، حيث إنه من خلال منصب رئيسة القسم كان لديها تمكين إداري بدرجة كبيرة، من خلال تفويض السلطات لها من الكلية، ومنحها صلاحيات عمل للمرؤوسين، والعمل الجماعي وخلق بيئة تعاونية ديمقراطية، مما ساعدها على تحقيق ذاتها المهنية، والشعور بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، وفيما يتعلق بتولي منصب منسقة جودة على مستوى الكلية، أشارت الحالة إلى وجود المركزية والتبعية للإدارات العليا وعدم القدرة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات اتخاذا تاما، ومع وجود التشجيع من الكلية إلا أنه من وجهة نظر الحالة إن عدم التزام البعض باحترام معايير الهيكل التنظيمي، وغياب الثقافة التنظيمية والمهنية، وانعدام الشخصية الأكاديمية لدى بعض الأكاديميين قد شكل عائقا رئيسا أمامها خلال تقلدها للمناصب القيادية، وحدّ من قدرتها الإدارية على الإبداع والتطوير خلال تقلدها للمناصب القيادية في فترات تاريخية سابقة، وأشارت الحالة إلى حرصها الدائم على التطوير الإداري وتقديم التصورات ومقترحات العمل الجديدة خلال تقلدها للمناصب القيادية المختلفة في الكلية، كما أشارت إلى امتلاكها القدرة على الاستئناف ومعارضة التعليمات غير الملائمة لطبيعة العمل من وجهة نظرها، وأشارت أيضا إلى تكافؤ الفرص المقدمة للقيادات الأكاديمية سواء كانت نسائية أو رجالية، مثل المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية، وهذا ما ورد في إجابات الحالات القيادية الأخرى بخصوص المشاركة في المؤتمرات.

الحالة الثالثة:

عضو هيئة تدريس، بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1993م، تتقلد حاليا منصب وكيلة كلية الآداب، منذ صدور قرار وزارة التعليم العالي بشأن تأنيث منصب وكيل الكلية الجامعية في نهاية عام 2021م، وسبق لها تولي منصب رئاسة قسمها العلمي، أشارت الحالة إلى أنها تمنح صلاحيات وسلطات في إطار وحدتها الإدارية والمكاتب الإدارية التابعة لها فقط، ولكنها تتبع مركزيا عمادة الكلية، فلا يمكنها اتخاذ قرارات نهائية دون العودة للعميد، وأنها تملك الاستقلالية في إطار وحدتها الإدارية فقط من حيث تكوين

فرق العمل، وتوزيع المهام على المرؤوسين، كما أنها تحرص على تقديم الاقتراحات والخطط الإدارية الجديدة التي أخذت طريقها إلى التطبيق، مثل (عقد الملتقيات العلمية لطلاب الدراسات العليا، ومراجعة مادة مناهج البحث في الدراسات العليا)، وأكدت الحالة قدرتها على الاستئناف في حال صدور تعليمات إدارية من جهات عليا معارضة لرؤيتها الإدارية؛ حيث تعبر عن الرفض مع تقديم المبررات وفقا للمراسلات الإدارية، وكذلك امتلاكها للقدرة على التفاوض وصنع القرار وحل المشكلات؛ نظرا لمتطلبات دورها القيادي باعتبارها المرتبة الثانية في الكلية بعد العميد، كما أنها تحرص على تبادل الخبرات والتجارب الإدارية مع نظائرها من وكيلات الكليات الجامعية الأخرى، ومع شخصيات قيادية عليا في الجامعة، وأشارت الحالة إلى عدم توفر البرامج والدورات التدريبية، أما فيما يتعلق بالحوافز فإن منح الثقة لها من قبل عمادة الكلية يعد أهم الحوافز المقدمة لها.

الحالة الرابعة :

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مساعد، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1996م، وتشغل حاليا منصب منسق دراسات عليا للقسم ، وسبق لها تولي منصب رئاسة قسم، وأشارت الحالة إلى منحها السلطات الكافية، والحرية الكاملة من قبل الكلية لممارسة دورها القيادي بما يتماشى مع اللوائح والقوانين المعمول بها؛ لذلك يوجد نوع من الاستقلالية في قيادتها للوحدة الإدارية وتأديتها لعملها، ووضع الخطط اللازمة لتطوير القسم، التي لا بد من عرضها على الكلية بعد الاتفاق عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وفيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية أشارت الحالة إلى حرصها الدائم على تقديم الاقتراحات والآراء للتطوير سواء داخل القسم أو الكلية، أما ما يتعلق بحل المشكلات فإنها تقوم بحلها اعتمادا على خبرتها إذا حدثت هذه المشكلات في نطاق وحدتها الإدارية، إضافة إلى نوع من المشكلات التي تتطلب إشراك أطراف أخرى، أو رفعها لمجلس الكلية أو الإدارات العليا، وأشارت الحالة إلى أنه في بعض الأحيان تفرض عليها الجهات الإدارية العليا تعليمات تتعارض مع رؤيتها الإدارية، وهي تملك القدرة على مناقشة هذه التعليمات، وإبداء الرأي حولها، وعدم تقبلها مباشرة، كما أن الحالة تؤيد العمل الجماعي، ومنح صلاحيات عمل للمرؤوسين في نطاق وحدتها الإدارية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة جماعية، كما أنها حريصة على تطوير مهاراتها القيادية من خلال تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى داخل الكلية، وأضافت الحالة أنها استطاعت المساهمة في خلق تغيير وتطوير في العمل الجامعي من خلال قسمها العلمي، وفيما يتعلق بتوفير الكلية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، والاتصال الإداري الحديث، تبين أن ذلك غير متاح، وأن الاعتماد يكون على الأجهزة الشخصية في تكوين مجموعات عمل على التطبيقات الإلكترونية لتحقيق التواصل الفعال، ولكن ثمة اتجاه ملحوظ في بيئة الكلية للتشجيع على الإبداع وتقبل

الأفكار الجديدة للتطوير، وتحديث بيئة العمل في الكلية على كافة الأصعدة. (وهذا ما ورد في إجابات الحالات القيادية الأخرى).

الحالة الخامسة:

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1997م، تشغل حاليا منصب منسقة دراسات عليا للقسم، وسبق لها تولي منصب منسقة الجودة على مستوى القسم، أشارت الحالة إلى أن الصلاحيات والسلطات الممنوحة لها وفق أطر ولوائح معينة، وأنها تتبع لمركزية إدارة الدراسات العليا على مستوى الكلية إلى حد كبير، وأن لديها القدرة على الاستئناف وممارسة حقها في الاعتراض على بعض الأوامر غير الملائمة للعمل من وجهة نظرها، وأشارت الحالة إلى أن لديها تمكينا إداريا من خلال وحدتها الإدارية (القسم الذي تتبعه)، وأنها تقدم اقتراحات لتطوير العمل سواء من خلال الكلية أو العمل، وأنها مدركة لدورها القيادي، وتقوم بمنح صلاحيات وتشكيل فرق للعمل الجماعي من خلال القسم العلمي، كما تقوم بحل المشكلات التي تعترضها اعتمادا على مهاراتها، وتحرص على تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى، وفي رأيها أن الكلية تمنح الثقة والتشجيع للشخصيات الأكاديمية القيادية، وقد قُدم لها التشجيع لتولي عدة مناصب قيادية في الكلية.

الحالة السادسة :

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1997م، تتولى حاليا منصب رئيس مكتب خدمة المجتمع والبيئة، وأشارت الحالة إلى أن منصبها يخضع لنوع من المركزية لعمادة الكلية، فالسلطات الممنوحة لها وفقا لوحدها الإدارية تقتضي الرجوع للجهات الإدارية العليا في وضع الخطط اللازمة، واتخاذ القرارات، وأوضحت الحالة حرصها على تقديم الاقتراحات للجهات الإدارية العليا في الكلية، وأن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار، وأنها استطاعت خلق تغيير في بيئة العمل بالكلية، وأشارت الحالة إلى حرصها على حل المشكلات التي تعترضها في العمل اعتمادا على مهاراتها وخبراتها، كما أنها تحرص على مناقشة التعليمات التي تتعارض مع رؤيتها الإدارية، وأشارت الحالة إلى تحقيق رؤيتها المهنية وفقا للصلاحيات الممنوحة لها، وأوضحت تأييدها للعمل الجماعي، وتوزيع المهام وتشكيل فرق العمل لتحقيق الأهداف الإدارية، كما ذكرت حرصها على تبادل الخبرات مع الشخصيات القيادية الأخرى في الكلية، وأن الكلية تمنح الثقة الكاملة للشخصيات النسائية القيادية في أداء الأعمال المفوضة لهن، وتدفع بهن لتولي المناصب القيادية في الكلية، وفيما يتعلق بتوفر البرامج التدريبية للقيادات النسائية فإن الكلية بصدد وضع إستراتيجية 2023 للبرامج التدريبية.

الحالة السابعة :

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية منذ عام 1999م، تتقلد حاليا منصب رئيس قسم علمي، أشارت الحالة إلى تفويضها سلطات وصلاحيات عمل من عمادة الكلية، إضافة إلى منحها الثقة فيما يتعلق برئاستها لقسمها العلمي، ولديها شعور بالاستقلالية في وحدتها الإدارية وفقا للوائح المتبعة، وأنها تحرص على التطوير، واتباع أساليب القيادة الحديثة مثل أسلوب القيادة التحويلية في تعاملها مع المرؤوسين، كما أنها تؤيد كثيرا أسلوب العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل وتوزيع المهام على المرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم، وأنها ترحب بانضمامها إلى أي فريق عمل يسند إليها على مستوى الكلية، وأنها تحرص على حل المشكلات التي تعترضها بالتحلي بالموضوعية والرؤية العلمية لأبعاد المشكلة، وأشارت الحالة إلى حرصها الدائم على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية سواء في القسم أو الكلية، كما أنها شاركت في العديد من المؤتمرات المحلية والدولية.

الحالة الثامنة :

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 2002م، تتولى حاليا منصب منسقة دراسات عليا على مستوى القسم، وسبق لها تولي رئاسة قسم، وفيما يتعلق ببعد تفويض السلطات أشارت الحالة إلى أن امتلاك السلطات الكاملة، والشعور بالاستقلالية في الوحدة الإدارية، ومنحها صلاحيات عمل للمرؤوسين، قد تحقق لها بشكل كبير من خلال تقلدها منصب رئاسة القسم، وأنها حرصت على تطبيق اللوائح الإدارية بكل موضوعية، وحرصت على تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة، وفيما يتعلق ببعد العمل الجماعي أشارت الحالة إلى تفضيلها للعمل الجماعي، وتكوين فرق عمل وتفويضهم سلطات لأداء الأعمال المكلفين بها، وخلق بيئة عمل تعاونية وديمقراطية، وهذا كان أكثر وضوحا من خلال منصبها في رئاسة القسم، وفي حين أن منصب منسقة الدراسات العليا يخضع لنوع من المركزية للرئيس المباشر، وتنفيذ رؤية إدارية متفق عليها مع الجهات الإدارية العليا إلا أن العوائق التي واجهتها تمثلت في عدم التزام بعض الأكاديميين بالشخصية الأكاديمية، وغياب الثقافة التنظيمية لدى البعض في بيئة العمل داخل الكلية، خصوصا في فترات تاريخية سابقة، أما بالنسبة لبعد التحفيز فأشارت الحالة إلى تقديم الكلية للحوافز المعنوية كمنح الثقة، والدفع لتقلد مناصب قيادية، وأن الكلية تتيح فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية بتكافؤ لجميع القيادات، لكن معوقات التمكين الاجتماعي للمرأة تقف عائقا أمام مشاركتها العلمية بهذه المؤتمرات.

الحالة التاسعة:

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مساعد، والمؤهل العلمي ماجستير، وتاريخ التعيين في الكلية عام 2003م، وتشغل حاليا رئيس قسم ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية، وتولت سابقا منصب منسقة برنامج الجودة على مستوى القسم، كما تولت منصب رئيسة قسم، وفيما يخص منح السلطات الكافية وتفويضها لها من الكلية أشارت الحالة إلى وجود تفويض كامل للسلطات لها، إضافة إلى تقديم الدعم، ومنح الثقة الكاملة لها من الجهة الإدارية العليا (عمادة الكلية)، مما أدى إلى الشعور بالاستقلالية في وحدتها الإدارية، ووضعها لخطط العمل وفق منظورها الخاص، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، كما أشارت الحالة إلى مساهمتها في خلق تغيير إداري وتجديد في بيئة العمل للكلية، وحرصها على تقديم اقتراحات عديدة. وقد طُبِّقَت في الكلية بالفعل، مثل: إصدار الأدلة، وضبط الهيكل التنظيمي للكلية، وضبط النماذج الخاصة بالطلبة. كما ساهمت في تشكيل فرق عمل على مستوى الكلية مثل: تشكيل فريق الاعتماد المؤسسي بالكلية. وأشارت الحالة إلى اعتمادها على خبرتها العلمية والعملية في حل المشكلات؛ مما ساعدها على تطوير مهاراتها المهنية والقيادية، كما أن الحالة تؤيد العمل الجماعي باعتباره طريقة للعمل سواء من خلال الانضمام إلى لجان عمل في الكلية أو توزيع المهام على المرؤوسين، وبيّنت أنها تتلقى تحفيزا معنويا يتمثل في منح الثقة وتقديم الدعم لها بوصفها شخصية قيادية، وأن الكلية تعامل المرأة القيادية وفقا لصفاتها المهنية وليس على أساس النوع.

الحالة العاشرة:

عضو هيئة تدريس، بدرجة أستاذ مساعد والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ التعيين في الكلية عام 2006م، تتقلد حاليا منصب منسقة للجودة على مستوى القسم. فيما يتعلق ببعد تفويض السلطات أشارت الحالة إلى محدودية السلطات الممنوحة لها، وعدم وجود صلاحيات كاملة دون الرجوع للرئيس المباشر في الكلية، وضرورة تطبيق التعليمات الإدارية المطلوبة منها، كما أنه في حالة اتخاذ القرارات لا بد من العودة إلى الرئيس المباشر، وقد حرصت الحالة على تقديم الاقتراحات الجديدة التي أخذ بها من قبل الرئيس المباشر (منسق الجودة بالكلية). أما عن الاستقلالية في العمل، ووضع الخطط الملائمة، فإن ذلك يكون في نطاق الوحدة الإدارية الخاصة (القسم العلمي الخاص)، وأما عن مواجهة المشكلات في العمل فإن بعضها يحل اعتمادا على المهارات والخبرات الخاصة، والبعض الآخر يتطلب حلها المساعدة من جهات إدارية أخرى. وبخصوص بعد العمل الجماعي فإن الحالة تؤيد العمل الجماعي، لكنها لا تملك صلاحيات لتشكيل فرق العمل؛ إذ تتبع إدارة مكتب الجودة وتقييم الأداء بالكلية وتلتزم بأي عمل جماعي يطلب منها، وأشارت الحالة إلى قبولها تنفيذ تعليمات تتعارض مع رؤيتها الإدارية تقديرا للمصلحة العامة.

الحالة الحادية عشرة:

عضو هيئة تدريس بدرجة محاضر، والمؤهل العلمي ماجستير، تاريخ التعيين بالكلية عام 2007م، وتشغل حاليا منصب منسقة الجودة على مستوى القسم، أشارت الحالة إلى أن منصبها القيادي يخضع للمركزية لإدارة الجودة وتقييم الأداء للكلية، وأن الصلاحيات والسلطات الممنوحة لها محدودة، وليس بإمكانها اتخاذ القرارات الإدارية بدون العودة للرئيس المباشر، وأن لديها نوعا من الاستقلالية في تنفيذ رؤيتها الإدارية من خلال القسم الذي تتبعه فقط، كما أنها حريصة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة لتنظيم قسمها العلمي وتطويره، من باب الشعور بالانتماء والولاء للقسم والحرص عليه، وأنها بالفعل أحدثت تغييرا فعليًا في هذا الصدد، وأشارت الحالة إلى أنها تقوم بحل المشكلات اعتمادا على خبرتها الخاصة، وأنها تتلقى تحفيزا معنويا وثقة من الجهات الإدارية العليا للاستمرار في عملها، كما أشارت الحالة إلى تأييدها للعمل الجماعي، وخلق بيئة عمل تعاونية من خلال القسم، ومنح صلاحيات للمؤوسين مما يسهل تنفيذ الخطط الإدارية، واتخاذ القرارات اتخاذا جماعيًا، وأنها حريصة على تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى في الكلية، وأنها تشعر من خلال منصبها بتطوير شخصيتها المهنية، واكتساب خبرات جديدة.

● تكوين الموضوعات من النصوص السابقة

جدول رقم (1) يوضح تكوين الموضوعات وفقا لأبعاد التمكين الإداري

بعد تفويض السلطات	بعد العمل الجماعي	بعد التحفيز	بعد التدريب	بعد الاتصال الفعال
يتضح في هذا البعد أن الكلية تمنح سلطات وصلاحيات عمل للشخصية القيادية، وفقا لطبيعة المنصب القيادي وحجمه، فوكيلة الكلية ورئيسة القسم، لديهما صلاحيات عمل، الأمر الذي يشعر المرأة بالتمكين بدرجة	يتضح في هذا البعد وجود العمل الجماعي في كلية الآداب، وأن جميع الشخصيات القيادية الأكاديمية يفضلن العمل الجماعي، وتكوين فرق	يتضح في هذا البعد انخفاض تقديم الكلية للتحفيز المادي، في حين يقدم التحفيز المعنوي من خلال منح الثقة الكاملة والتشجيع على الاستمرار في الأداء القيادي، وكذلك من خلال	يتضح في هذا البعد ضعف توفير الكلية للدورات والبرامج التدريبية، وخصوصا الدورات ذات العلاقة بالرفع من الأداء القيادي، إلا أن الكلية تشجع القيادات النسائية للمشاركة في المؤتمرات العلمية	تبين من خلال تجميع فقرات بعد الاتصال الفعال، أن وسائل الاتصال الإلكتروني غير متوفرة في الكلية وأن الاتصال الإداري يكون بالأجهزة الشخصية، كما أن عقد الاجتماعات

أكبر، في حين أن منسقات البرامج يخضع عملهن لمركزية الجهات الإدارية العليا، إلا أن اتخاذ القرارات يكون بالعودة إلى عمادة الكلية.	العمل أو الانضمام إليها على مستوى الكلية إذا ما طلب منهن ذلك، أو كُلفن بها رسمياً.	تطبيق الاقتراحات المقدمة والدفع بالمرأة لتولي المزيد من المناصب القيادية.	المحلية والدولية، كما أن الحالات يحرصن على تنمية مهاراتهن القيادية بطرقهن الخاصة.	الرسمية تُعدّ وسيلة للإحاطة بالموضوعات ومستجداتها في الكلية.
---	--	---	---	--

جدول رقم (2) يوضح تكوين الموضوعات وفقاً للمهارات القيادية

تحمل المسؤولية	الموضوعية	السلوك الإبداعي	القدرة على الاستئناف
يتضح في هذا البعد أن جميع الحالات على درجة عالية من تحمل المسؤولية أثناء تقلدهن للمناصب القيادية، وحتى منسقات برامج العمل، فعلى الرغم من خضوعهن الإداري للمركزية وضعف متطلبات الاتصال الإداري فإنهن يتحملن المسؤولية كاملة وبشكل شخصي لأداء مهامهن المطلوبة على أكمل وجه، ويعملن على حل المشكلات التي تعترضهن.	يتضح في هذا البعد التزام الحالات بالموضوعية والحياد، وحرصهن على سير العمليات الإدارية بالطريقة العلمية، وحل المشكلات التي تعترضهن بالأساليب العلمية الموضوعية.	يتضح في هذا البعد أن جميع الحالات يحرصن على تقديم التصورات والمقترحات الجديدة، والحرص على التطوير والتجديد في وحداتهن الإدارية، حتى بالنسبة للحالات اللاتي يخضعن للمركزية.	يتضح في هذا البعد أن للمرأة الأكاديمية رؤيتها الإدارية الخاصة ولها القدرة على التعبير عن رأيها، ورفض التعليمات الإدارية غير المناسبة . من وجهة نظرها. وتقديم المبررات العلمية لهذا الرفض للجهات الإدارية العليا.

● التحليل الكيفي للموضوعات المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري:

بالتحليل الكيفي للموضوعات في الجدول رقم (1) يتبين أن كلية الآداب بوصفها مؤسسة إدارية تتبع الأساليب الإدارية الكلاسيكية والحديثة معا في العملية الإدارية، فالهيكل الإداري في الكلية قائم وفق الهيكل التنظيمي الإداري الكلاسيكي المتعارف عليه (وفقاً لنظرية هنري فايول) بما يتضمنه من تدرج هرمي للمركزية، وتسلسل للسلطات في المناصب القيادية المختلفة. ووفقاً لذلك تتحد السلطات والصلاحيات الممنوحة للشخصيات القيادية في الكلية، مع وجود مركزية في

اتخاذ القرارات. وفي الوقت نفسه تهتم الكلية بتنمية رأس المال البشري من خلال الدفع بالمرأة لتولي المناصب القيادية، وتنمية رأس المال الفكري من خلال الأخذ بمقترحات عمل جديدة وتطبيقها؛ للارتقاء بمستوى الكلية، وفيما يلي أهم ما أسفر عنه التحليل الكيفي للموضوعات:

1. **فيما يتعلق ببعد تفويض السلطات:** يتبين أن نظام المركزية ما زال ساري التطبيق في الكلية المدروسة، وبدرجة متفاوتة، مما يؤثر على التمكين الإداري للحالات القيادية، وتتوقف درجة اللامركزية ومنح السلطات على طبيعة المركز القيادي وحجمه، حيث تقل درجة المركزية في المناصب القيادية الكبيرة (وكيلة كلية، رئيسة مكتب ضمان الجودة . رئيسة قسم) إذ تتمتع الشخصية الأكاديمية القيادية في هذه المناصب بتفويض سلطات، ومنح صلاحيات عمل بدرجة أكبر، أما منسقات برامج العمل فإنهن يتبعن لمركزية الجهات الإدارية العليا، ولا يملكن سلطات أو صلاحيات عمل. وهذا ما يتفق مع دراسة (أسماء مخلوف، 2020) حول انخفاض بعد تفويض السلطات في جامعة جازان.

2. **بعد العمل الجماعي:** تبين من خلال التحليل ارتفاع هذا البعد، وأن أسلوب العمل الجماعي قائم في كلية الآداب، وهو الأسلوب الإداري المفضل لتنفيذ خطط العمل، كما أن الشخصيات القيادية المدروسة يفضلن العمل الجماعي من خلال تعاملهن مع المرؤوسين، مثل منصب (وكيلة الكلية، رئيسة قسم) ويرحبن بالانضمام إلى أي فريق عمل يكلفن به، وهذا ما يتفق مع دراسة (المطيري والجاردي، 2018) حول ارتفاع بعد العمل الجماعي باعتباره أحد مقومات التمكين الإداري في الجامعات السعودية.

3. **بعد التحفيز:** تبين من تحليل هذا البعد بشقيه المادي والمعنوي، انعدام تقديم الحوافز المادية من الكلية للقيادات النسائية، واقتصار التحفيز على الجانب المعنوي فقط، من خلال الدفع بالشخصيات الأكاديمية النسائية لتولي مناصب قيادية، ومنحهن الثقة والتشجيع خلال تقلدهن لهذه المناصب، وهذا ما يتفق مع دراسة (المطيري والجاردي، 2018) حول انخفاض بعد التحفيز.

4. **بعد التدريب:** تبين من تحليل هذا البعد انعدام إقامة الكلية للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية بشكل عام، مما يعد مؤشراً سلبياً يبين عدم توفير البرامج التدريبية التي تراعي الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية وتزيد من تمكينهن الإداري، أما فيما يتعلق بالتشجيع على المشاركة في المؤتمرات العلمية (محلية أو دولية) فإن الكلية تتيح المشاركة للقيادات الأكاديمية النسائية والرجالية على حد سواء.

5. **بعد الاتصال الفعال:** تبين من تحليل هذا البعد انعدام توفير الكلية لوسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة، وأن عقد الاجتماعات الرسمية ما يزال هو أسلوب التواصل القائم بين

القيادات الأكاديمية، إضافة إلى اعتماد عينة الدراسة على الأجهزة الإلكترونية الخاصة بهن في التواصل الإداري، وهذه النتيجة على خلاف نتائج الدراسات السابقة.

● التحليل الكيفي للموضوعات المتعلقة بالمهارات القيادية:

1. **تحمل المسؤولية:** تبين من تحليل هذا البعد ارتفاع صفة تحمل المسؤولية لدى أفراد العينة، فالمشاركات في العينة أشرن إلى أنه مع انعدام وسائل الاتصال الفعال، وانعدام البرامج التدريبية، إلا أنهم يتحملون المسؤولية كاملة وبشكل شخصي في كيفية الاتصال مع المرؤوسين، وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وذلك باستخدام التطبيقات الإلكترونية عبر أجهزتهم الخاصة، ووفقاً لإجابات بعض أفراد العينة اللاتي تقلدن مناصب قيادية في مدة سابقة، وخاصة في مدة الأزمة التي مرت بالكلية الجامعية أثناء اندلاع الحرب في مدينة بنغازي، خلال المدة الزمنية (2014 . 2017م) التي شهدت انتقال أقسام كلية الآداب إلى مدارس المدينة، حيث كانت رئاسة معظم أقسام كلية الآداب خلال تلك المدة من العنصر النسائي مثل: قسم علم النفس . قسم المكتبات والمعلومات . قسم اللغة العربية . قسم اللغة الفرنسية . قسم التخطيط التربوي . قسم اللغة الإنجليزية، إضافة إلى منصب منسقة برامج الجودة على مستوى الكلية، مما يدل على توفر القدرة على تحمل المسؤولية والمخاطرة معاً، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (الحسين، 2011) ودراسة (العطوى، مرعي، 2018).

2. **الاتصاف بالموضوعية:** اتضح من خلال تحليل هذا البعد أن الشخصيات الأكاديمية النسائية على درجة عالية من الالتزام بالموضوعية العلمية في قيادتهن للوحدات الإدارية، وحرصهن على تطبيق الأساليب والنظريات الحديثة في الإدارة، من خلال التعامل مع الموضوعات المختلفة، وحل المشكلات التي تعترضهن. وعلى الرغم من هذا الالتزام المطلوب منهن؛ واجهن العديد من العوائق والصعوبات . خصوصاً في فترات زمنية سابقة . تتمثل في غياب الثقافة التنظيمية، وعدم تحلي البعض بالشخصية العلمية المتوقعة منهم في بيئة العمل الجامعي، مما أدى إلى غموض الأدوار، وغياب الجانب العلمي في الخطط الإدارية، الأمر الذي كان سبباً في عدم وضوح العمل الإداري والقيادي لديهن، وسبباً في ترك بعضهن لمواقعهن القيادية. لكن إجابات الحالات القيادية الحديثة تدل على وجود ثقافة تنظيمية في الكلية، والدفع بالمرأة الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، والأخذ باقتراحاتها في تغيير بيئة العمل، وتشجيعها على الإبداع الإداري، بدليل أن الكلية باشرت تطبيق العديد من المقترحات المقدمة من الحالات القيادية المدروسة، وهذا ما يتفق مع

(الدراسة العالمية 2002 المقدمة إلى منظمة AWID) حول أهمية بيئة العمل في التمكين الإداري للمرأة.

3. **السلوك الإبداعي:** يتضح من خلال تحليل هذا البعد ممارسة المرأة الأكاديمية القيادية للسلوك الإبداعي، والرغبة في تحديث بيئة العمل، ويتضح ذلك جليا لدى جميع الحالات القيادية المدروسة، وعبر الفترات التاريخية السابقة، فعلى سبيل المثال إن تغيير نظام الدراسة في الكلية من النظام السنوي إلى النظام الفصلي، طبق أثناء عمادة المرأة للكلية، إضافة إلى اهتمام رئيسات الأقسام حاليا بتطوير أقسامهن، وكذلك الحال لدى منسقات برامج العمل، فعلى الرغم من خضوع عملهن للمركزية، إلا أنهن يبذلن جهدهن في الارتقاء بأقسامهن العلمية، مما يدل . عموما . على ارتفاع الممارسات الإبداعية ارتفاعا كبيرا على الرغم من ضعف بعد تفويض السلطات، وهذا ما يتناقض مع دراسة (العطوى، مرعي، 2018) التي أكدت العلاقة بين مقومات التمكين الإداري (خاصة تفويض السلطات) والإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية.

4. **القدرة على الاستئناف:** اتضح من خلال التحليل الكيفي امتلاك مفردات العينة لرؤية إدارية علمية، كما أنهن يمتلكن القدرة على التعبير عن الرأي وخاصة في حالة الرفض . الذي يكون علميا من وجهة نظرهن . وتقديم المبررات العلمية لهذا الرفض، وفق المراسلات العلمية المتعارف عليها في الهيكل التنظيمي، وتعد هذه القدرة من أهم متطلبات تمكين المرأة ومنع تبعيتها للآخرين.

خامسا: الخلاصة النهائية ونتائج الدراسة.

أجرت الباحثة مقابلات مقننة مع احدى عشرة شخصية نسائية أكاديمية تتقلد مناصب قيادية متنوعة في كلية الآداب، بهدف معرفة مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية بكلية الآداب، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. فيما يتعلق بمقومات التمكين الإداري في الكلية المحددة للدراسة تبين ضعف الأبعاد الآتية: تفويض السلطات ومنحها، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال. في حين تبين ارتفاع بعد العمل الجماعي وتكوين فرق العمل باعتباره أسلوبا إداريا متبعا وسائدا في الكلية، وعلى الرغم من ضعف مقومات التمكين الإداري، والتزام الكلية بمركزية الهرم التنظيمي إلا أنه يتضح وجود ثقافة تنظيمية بالكلية حاليا - على خلاف فترات زمنية سابقة - ساعدت على ظهور التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية القيادية، وأن وجود أي ضعف إداري في الكلية سواء نقص تقديم البرامج والدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية، و

إنعدام توفير الاتصال الفعال، ومتطلبات الإدارة الحديثة، يعد مؤشرا سلبيا في الكلية بشكل عام.

2. فيما يتعلق بالمهارات القيادية المتوفرة لدى الشخصيات النسائية الأكاديمية في المناصب القيادية، تبين ارتفاع توفر المهارات والقدرات المحددة للدراسة بشكل كبير، والقدرات هي: القدرة على تحمل المسؤولية، والسلوك الإبداعي، والقدرة على الاستئناف، والالتزام بالموضوعية، الأمر الذي يمكن معه القول بوعي المرأة الأكاديمية، وتوظيفها لمهاراتها بفاعلية، وقدرتها على التمكين الإداري.

وحيث أن البحث الكيفي يسعى للوصول إلى مؤشرات تساعد على بناء النظرية، والوصول إلى نمط عام حول موضوع الدراسة، فإنه بناء على نتائج هذا البحث يتبين امتلاك الشخصيات النسائية الأكاديمية للخبرات والمهارات القيادية، وبهذا فهن يمتلكن مقومات التمكين الإداري، كما أن عوائق التمكين الإداري في كلية الآداب، هي عوائق وصعوبات إدارية بالدرجة الأولى وتتعلق بشيوع الطابع الكلاسيكي في الإدارة مثل: المركزية، وغياب الثقافة التنظيمية، وانعدام التحفيز، وضعف التدريب وغموض الأدوار. وأن التمكين الإداري للشخصيات النسائية الأكاديمية مرهون بالتحول نحو الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة القائمة على العلاقات الإنسانية، والقيادة التحويلية، والاهتمام بتنمية رأس المال البشري والفكري، وترسيخ الثقافة التنظيمية، والتعامل بموضوعية وديمقراطية في بيئة العمل.

سادسا: توصيات الدراسة

- على ضوء ما تقدم، تقدم الباحثة جملة من التوصيات تتمثل في الآتي:
1. زيادة التركيز على القيادات النسائية الأكاديمية في كلية الآداب، وضرورة اتخاذ إستراتيجية فعالة لتعزيز مساهمتهم في مواقع صنع القرار، وإتاحة الفرص لهن لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا.
 2. ضرورة تبني برامج تدريبية هادفة لتذليل المعوقات الإدارية والاجتماعية التي تحدّ من نسبة مشاركة القيادات النسائية في الكلية.
 3. ضرورة إقامة ورش عمل وندوات لتوعية المجتمع بالدور الفعال للقيادات النسائية الأكاديمية في الكليات الجامعية، وقدرتهن على الإبداع والتميز.
 4. زيادة الحوافز المادية وتنويع الحوافز المعنوية للقيادات النسائية الأكاديمية، لتعزيز ثقتهم بأنفسهن، ولرفع مستوى خبراتهن في القيادة.

5. العمل على تعزيز استخدام وسائل الاتصال الفعال بين القيادات النسائية والوحدات والأقسام العلمية ومواقع صنع القرار في الجامعة وتوفيرها، والعمل على ضمان سهولة تدفق المعلومات وإنسيابيتها وتحديثها.

6. إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول التمكين الإداري للقيادات النسائية بشكل عام، والتمكين الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ للوقوف على حقيقة التمكين الإداري للمرأة القيادية في المجتمع الليبي، إضافة إلى حداثة هذا الأسلوب الإداري، وارتباطه بالعديد من الظواهر الإدارية المرغوبة مثل الإبداع الإداري.

7. سن لوائح بغرض ترسيخ الثقافة التنظيمية في الكليات الجامعية وتفعيلها؛ لما لها من دور رئيس في التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية بالكليات الجامعية. وبشكل عام ينبغي على الوزارات مثل: وزارة التعليم العالي، ووزارة الشؤون الاجتماعية، والمؤسسات المهتمة بالتنمية، العمل على الاهتمام بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية عامة، والتمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي خاصة، وإدراج ذلك ضمن المداخل المعتمدة لتنفيذ خطط التنمية المستدامة في ليبيا، وذلك على غرار ما فعلت بعض الحكومات العربية مثل حكومة المملكة العربية السعودية في تنفيذ رؤية خطة 2030م وأهدافها.

قائمة المراجع:

1. أبو المجد، محمد (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار حزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة.
2. الإبراهيم، عدنان. العضائيلة، عدنان. العمري، جمال (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد 14، عدد 3.
3. الحسين، إيمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 3، 4.
4. الطراونة، إخلاص. النهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 1، العدد 1.
5. العباني، رانيا (2015). بعض الصعوبات التي تحول دون تمكين المرأة من المساهمة الفعالة في عملية التنمية في المجتمع الليبي ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها: جامعة طرابلس نموذجاً، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة طرابلس، ليبيا.

6. العبيدي، آمال سليمان محمود (2003)، تطور حركة المرأة الليبية في المجتمع بين التمكين والتفعيل، دراسة توثيقية، ورقة مقدمة إلى الحلقة الدراسية حول "الحركات الاجتماعية النسوية في البلاد العربية" اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) جامعة بنغازي. ليبيا.
7. العتيبي، سعد (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
8. العطوي، رويدا. مرعي، كائنكان (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 2، أغسطس.
9. العميرة، محمد (2012)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
10. العويسي، رجب بن علي (2007)، ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات، مجلة تواصل، سلطنة عمان، العدد 7.
11. الغزو، فاتن (2010). القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
12. الفهداوي، فهمي (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 32.
13. القماطي، أحمد (1984). تطور تعليم البنات في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى: ماضيه وحاضره ومستقبله، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
14. المطيري، نوف. الجارودي، ماجدة (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 10، الجمعية الأردنية لعلم النفس. الأردن.
15. النمر، سعود. خاشقجي، هاني. حمزاوي، محمد. محمود، محمد (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة الشفري، الرياض.
16. حيدر، عصام (2020). التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
17. خواتمي، صبحي (2021). معوقات الاتصالات التجارية الفعالة وتأثيرها على نجاح ونمو الشركات، مقال متاح على [linkedin.com](https://www.linkedin.com)

18. زايد، أميرة عبد السلام (2015)، الاتجاهات الحديثة في تمكين المرأة لتنمية المجتمع. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد 67.
19. شرع، مريم (2019). تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية: مقومات وتحديات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . دراسات اقتصادية.
20. صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم) تاريخ الزيارة 30 / 2023/1
<http://www.thara-sy.com/thara/modules/news/index.php?storytopic>
21. عبد الله، نمر ذكي (2020). التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 53، المجلد 1، يناير.
22. فريد، لخنش (2015). تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.
23. كازوز، فاطمة عمر (2016). معوقات تمكين المرأة الاقتصادي والحلول المقترحة: دراسة حالة بمدينة الجميل . ليبيا، رسالة ماجستير منشورة، قسم الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية. مالانج.
24. كشكوشة، نجوى متولي (2013). القيادات الإدارية النسائية، مجلة الأمن والحياة، المجلد 33، العدد 380، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
25. محارمة، ثامر محمد (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 2، العدد 40.
26. مخلوف، أسماء (2020)، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد 188، الجزء الثاني، أكتوبر 2020.
27. مخدوم، هند (2020)، مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 3، 2020.
28. نافع، وجيع عبد الستار (2011). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 32، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
29. Hanraj,D. Batliwala, S. & Misram, G (2002), A. South Asian Perspective on future challenges for the global women's movement.

Paper Presented at the Ninth **AWID**

(Association for women's Rights in Development) forum
<https://www.influencewatch.org>