

## Electronic monitoring and administrative empowerment of women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah

Alia Zaid Nayef Al-Mutairi

General Administration of Education in Makkah || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** This current study aimed at identify the reality of electronic monitoring of women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah and to identify the level of administrative empowerment of women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah, and to find the relationship between the reality of electronic control and administrative empowerment of women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah, the study followed the descriptive approach to its relevance to the nature of The study and its objectives. The study sample consisted of (56) women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah. The study highlighted several results, the most important of which were:

1. Most of the study sample items are approvals of the reality of electronic monitoring of women's leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah, and the most prominent of them is that women's leaders assume responsibility when an error occurs due to their work in the place.

2. Most of the study sample items are approvals of the reality of administrative empowerment of women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah. The most prominent of which was the ministry's confidence in the capabilities of women's leaders to perform their work efficiently.

3. That there is a positive relationship of statistical significance at the level of 0.01 or less between the practice of electronic monitoring and the level of administrative empowerment among women leaders in the government sector in Makkah Al-Mukarramah.

The study recommended several recommendations, the most important of which were: Researching the obstacles that limit the level of administrative empowerment of women leaders in government sectors in Makkah and addressing them, and creating an appropriate environment that improves the level of administrative empowerment among women leaders in government sectors in Makkah Al-Mukarramah.

**Keywords:** Women Leaders - Administrative Empowerment - Electronic Control - Makkah Al-Mukarramah.

## الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة

علياء زيد نايف المطيري

الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة والتعرف على مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، وإيجاد العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة

الدراسة وأهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (56) من القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة وأبرزت الدراسة عدة نتائج كان أهمها:

1. أن معظم مفردات عينة الدراسة موافقات على واقع الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، وكان أبرزها تتمثل في تحمل القيادات النسائية المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملهن في المكان.
  2. أن معظم مفردات عينة الدراسة موافقات على واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة. وكان أبرزها تتمثل في ثقة الوزارة بقدرات القيادات النسائية على أداء عملهن بكفاءة.
  3. أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: البحث في المعوقات التي تحد من مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة ومعالجتها، وتهيئة البيئة المناسبة التي تحسن من مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة

الكلمات المفتاحية: القيادات النسائية- التمكين الإداري- الرقابة الإلكترونية- مكة المكرمة.

## المقدمة.

في بداية القرن الحادي والعشرين تواجه المجتمعات تحولات متداخلة، واسعة النطاق وعميقة التأثير، وهي تحولات أتاحت ظهورها العديد من الفرص وبعض المخاطر على النظام الإداري، حيث يتعرض لتحول سريع وعميق، بفعل قوى مادية وفكرية. وأدت التطورات التكنولوجية السريعة إلى قيام المنظمات باستخدام الحاسوب في تنفيذها لكافة أنشطتها ومهامها، فأصبح من باب أولى قيام الأجهزة الرقابية بممارسة وظائفها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة حديثة في الرقابة على كافة الأعمال وصولاً إلى مفهوم الرقابة الإلكترونية التي تهدف إلى التعرف على معطيات التنفيذ بالوقت المناسب.

وتتمتاز الرقابة الإلكترونية عن الرقابة التقليدية أنها تمكن من معرفة متغيرات التنفيذ في الوقت الفعلي (الأحدث) وإخطار الجهة المختصة، بحيث يمكن تحديد أي عيوب سواء كان ذلك قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ. يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب البرنامج المستخدم في التحكم والجانب الذي يقوم عليه النظام؛ سيصدر النظام الإلكتروني إنذاراً إلكترونياً عند حدوث أي انحراف دون تدخل يدوي، لأنه يضمن الاستخدام الفعال لنظام المعلومات ونظام المعلومات. تقديم معلومات حول أداء الوكالات التنفيذية داخل المنظمة وتمير هذه المعلومات إلى الإدارة العليا عند الحاجة إلى اتخاذ القرارات (Gail, Nancy, Sukanya, 2004)

على الرغم من قيام الجهات المختلفة بأنشطة مختلفة، إلا أنها تحاول دائماً تطوير جميع الخطط والأنظمة لتحقيق أفضل أداء. لذلك، إلى أي مدى تعتمد المنظمة على البيانات والمعلومات التي توفرها ممارسات مراقبة الأداء باستثناء العلاقة الوثيقة بين الرقابة والكفاءة، إنها طريقة فعالة لتقييم أدائها بموضوعية. نظراً لأن الرقابة تعتمد على قياس الأداء وتصحيح الانحرافات والتأكد من استيفاء الخطة، فإن الأداء في المؤسسة فعال. (الحري، 2013)

ويرتبط مفهوم الرقابة بشكل ملموس بالتمكين الإداري حيث لا يمكن مساءلة بدون تمكين فلا يجوز أن نحاسب فرداً بدون أن يكون لدى المدير أو القائد تمكيناً إدارياً وصلاحيات مناسبة. فالتمكين الإداري يعد قضية من القضايا الأساسية للتطوير والإصلاح في أي مؤسسة؛ إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسؤوليات، والمشاركة في عملية صنع القرار بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والعاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز. وتوصلت نتائج دراسته

إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين شعور مديري المدارس بالتمكين ودافعيتهم للإصلاح، من خلال أبعاد التمكين: حرية الاختيار، والدافعية، والأهمية، والتأثير (حسين، 2009، ص 32).

ويرجع التوجه إلى دعم وتعزيز دور المرأة في مواقع السلطة واتخاذ القرار في المؤسسات من تعميق قدرات المؤسسة وقدرة صانعي القرار فيها على التوجه السليم نحو المستقبل من خلال عناصر قيادية نسائية تسهم في التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتسهيل معالجة المتغيرات جميعها في المؤسسة التعليمية، لذلك فإن أي توجهات إدارية ناجحة لا بد أن تضع نصب أعينها دور المرأة وضرورة مشاركتها وإدماجها كاملاً في عملية اتخاذ القرار. لذا لا بد من التعرف على أهم تلك الصعوبات والمعوقات التي تواجه تمكين وتطوير القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة، تمهيدا لتقديم الحلول والمقترحات لتمكين القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة من القيام بدورهن علي أكمل وجه بما يساعد ويسهم في الارتقاء بالعمل وجودته.

وقد توصلت نتائج بعض الدراسات الميدانية التي أجريت في موضوع واقع تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية إلى العديد من المؤشرات في إطار التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في بيئة العمل المؤسسي، ومدى انعكاس هذا التمكين على الأداء والتطور، ومنها: إن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات التنظيمية غير كافية لإدارة أقسام النساء، وعدم منح القيادات الإدارية النسائية حق اتخاذ القرارات الفورية في المواقف التي لا تحتمل التأجيل وذلك لوجود أقسام النساء في المستوى التنفيذي (كمفر، 1419 هـ). كما أشارت المبيريك (1427هـ) افتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار، وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس. وهذا ما تؤكده الفايز (2011) أن التمكين للقيادات النسائية لا يوجد تجاهه الوعي والممارسة الكاملة فمستواه دون المطلوب. نتيجة معوقات شخصية واجتماعية وثقافية ووظيفية تواجه المرأة السعودية وتحث من أدائها لدورها الفعال في المجتمع. وأشارت دراسة أخرى للمنقاش (2009) إلى عدم وضوح العلاقات التنظيمية وقله الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية. ونظرا لتأكيد الدراسات السابقة، وتوجيهها من خلال توصياتها على ضرورة دراسة واقع التمكين للقيادات النسائية وكون التمكين عاملاً أساسياً في دعم وتعزيز دور القيادات النسائية.

أبرزت التطورات التكنولوجية الهائلة والتغيرات الاقتصادية والبيئية التي يشهدها العصر الحالي إلى ضرورة قيام كافة المنظمات بشكل عام -والتنظيمات التي تعمل في القطاع الحكومي بشكل خاص بمواكبة هذه التطورات والتغيرات بمختلف أبعادها، واستخدامها لكافة الأدوات والأساليب الحديثة التي تضمن بقائها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة، لذا تتطلع هذه الدراسة إلى إمعان النظر في واقع الرقابة الإلكترونية باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتوافق مع حجم التطورات في بيئة الأعمال وتحديداً في مؤسسات القطاع الحكومي كونها من أكثر القطاعات استخداماً للتكنولوجيا، بالإضافة إلى الدور الهام الذي تقوم به هذه المؤسسات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية السعودية.

كما أن الوضع الاقتصادي العام، وارتفاع تكاليف التعليم وما رافقه من تراجع في أداء المؤسسات، إضافة للوعي المتزايد بدور الرقابة الإلكترونية كعامل ضبط للنوعية، والكفاية، والأداء الجيد، وما أثبتته الخبرات والتجارب في بلدان طبقت نظام الرقابة الإلكترونية لمدة طويلة نسبياً مكن من التعرف إلى جوانب القوة والضعف في أنظمة الرقابة الإلكترونية أعطى المنظمات مبرراً للاهتمام بالرقابة الإلكترونية. وحتى تستطيع الإدارة تحقيق ذلك، لا بد من توفر المعلومات المناسبة لها عن أداء موظفيها واحتياجاتهم، فهي عملية تساعد على التحسين والتطور، ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف، وذلك لتحسين مستوى الأداء وزيادة الفاعلية

### مشكلة الدراسة:

تشير نتائج البحوث والدراسات السابقة إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. وهو ما يرجح كفة الحاجة إلى زيادة استثمار نظرية تمكين العاملين في أجهزة الدولة في المملكة العربية السعودية في المستقبل، (الشقاوي، 2002، ص 8). ومما سبق يتضح أن هناك أهداف مشتركة لتطبيق نظرية التمكين ونظام الرقابة الإلكترونية وهي تحسين مستوى وكفاءة وفاعلية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين المنتج، وسيمكثهم من مواجهة التحديات الكثيرة المصاحبة للتغيرات المتسارعة في النظام التعليمي والبيئة المحيطة، والاستجابة لدواعي التطوير التربوي وقيادته، وتحقيق التميز المؤسسي. ولأهمية نظام التمكين وما يترتب عليه من إمكانية تطبيق نظام الرقابة الإلكترونية تكمن مشكلة الدراسة الحالية في قصور الرؤية وضعف الإلمام بطبيعة العلاقة بين التمكين والرقابة الإلكترونية ودرجة ممارستها لدى القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم.

### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق: تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والتمكين وما درجة ممارستها لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما واقع الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة؟
- 2- ما مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة؟
- 3- ما العلاقة بين درجة تطبيق الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة؟

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- 2- التعرف على مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- 3- إيجاد العلاقة بين درجة تطبيق الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.

### أهمية الدراسة:

#### ■ الأهمية النظرية:

- أن الرقابة الإلكترونية والتمكين تستمد أهميتها من الناحية القيمية والنظرية من توافر مجموعة أخرى من القيم ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وعلى رأس هذه القيم الديمقراطية والشفافية ومحاربة الفساد.
- تستمد دراسة موضوع الرقابة الإلكترونية والتمكين أهميتها من السعي الدائم للمنظمات العامة والأجهزة الحكومية على اختلاف أنواعها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة فيما تقدمه للمواطنين من منتجات أو خدمات.

- كما تعدّ الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع الرقابة الإلكترونية وعلاقتها بالتمكين، حيث ستثري المكتبة العربية بدراسة حديثة لموضوع الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للذان يؤثران في عملية الإصلاح والتطوير للمنظمات والمؤسسات
- الأهمية التطبيقية:
- تتمثل الأهمية التطبيقية للقائمين على التخطيط الإداري في وضع البرامج والاستراتيجيات الخاصة بالرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري من خلال معرفة واقع الرقابة الإلكترونية ومعرفة مستوى التمكين الإداري والعلاقة بينهما، مما يجعلهم يقومون بنقاط الضعف ويعززون نقاط القوة.
- تتمثل الأهمية التطبيقية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة بتوفير بيئة عمل جيدة، ومناخ قيادي مناسب تستطعن من خلاله القيام بعملهن على أكمل وجه.
- إمكانية استفادة بعض المؤسسات الأخرى من نتائج هذه الدراسة في تقويم الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري، وتنمية أداء المديرين في قطاعات أخرى.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري، والعلاقة بينهما.
- الحدود البشرية: القيادات النسائية التربوية والإدارية؛ مديرات العموم ومساعداتهن ورئيسات الأقسام.
- الحدود المكانية: القطاع الحكومي بمكة المكرمة .
- الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1440/1441.

#### مصطلحات الدراسة:

- الرقابة الإلكترونية: عرفت جمعية الإدارة الأمريكية (AMA, 2007) الرقابة الإلكترونية بأنها: "عملية تلزم العاملين بقوانين العمل وذلك بواسطة مراقبة الأداء المخالف بشكل إلكتروني والتي تهدف إلى خلق بيئة يشعر خلالها الموظف بأنه مراقب كون البرامج والأجهزة لها دور رادع في المنظمة والتي تتم المراقبة عن طريقها.
- وتعرف الباحثة الرقابة الإلكترونية إجرائياً: "بأنها الدرجة التي حصلت عليها القيادات التربوية (عينة الدراسة) في محور الرقابة الإلكترونية بالاستبانة المعدة للدراسة الحالية.
- التمكين الإداري: عملية منح القيادات الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة (Lawson and Harrison, 1999)
- وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنها: "الدرجة التي حصلت عليها القيادات النسائية (عينة الدراسة) في محور التمكين الإداري بالاستبانة المعدة للدراسة الحالية".

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### الرقابة الإلكترونية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنشطتها سواء كانت تعمل في القطاع العام أم في القطاع الخاص إلى ضبط ورقابة عملياتها وأنشطتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وإن الوصول إلى نظام رقابي فعال يتطلب

استخدام كافة الوسائل والأدوات التي تجعل هذا النظام قادرة على تحقيق المهام المناطة به، حيث تتنوع الوسائل والأدوات الرقابية التي تستخدم في أنشطة المنظمات وعملياتها. وكما وتختلف الغاية من استخدام هذه الوسائل فبعضها يستخدم للحكم على أداء العاملين والبعض الآخر يستخدم للحكم على أداء المنظمة ككل، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التي تتصف بها هذه الوسائل من بساطة وسهولة أو قد يتصف بعضها بالتعقيد. وعلى الرغم من هذا الاختلاف والتنوع إلا أن جميع الوسائل والأدوات الرقابية تتشارك تحقيق ذات الأهداف والمتمثلة بالكشف عن أية أخطاء أو انحرافات في أداء العاملين المخطط للغايات اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بالوقت المناسب، إضافة إلى التأكد من مدى التقيد بالقوانين والسياسات الموضوعية.

تمثل الرقابة عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق خطط المنظمة بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تحقيق أهدافها دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والبشرية، وبالتالي يمكن تحديد مفهوم الرقابة بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزته المنظمة في تحقيق أهدافها وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

#### أهداف الرقابة الإلكترونية:

تتعدد وتنوع أهداف الرقابة الإلكترونية بين أهداف عامة ترتبط بالدولة وأهداف خاصة ترتبط بكل جهاز إداري. وقد تطورت أهداف الرقابة الإلكترونية تبعاً لتطور الدولة، فلم تعد تقتصر على التأكد من أن النشاط الحكومي يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة والتعليمات وفي حدودها بل تجاوز ذلك التأكد من أن النشاط الحكومي يمارس بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ويمكن إجمال أهداف الرقابة الإلكترونية فيما يلي (الحري، 2013):

- حماية الصالح العام والذي يعتبر محور الرقابة الإلكترونية، ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة الإلكترونية، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة وتحديد الانحرافات والمسئولية الإدارية عنها.
- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات التقييم الأخطاء، وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها.

#### أهمية الرقابة الإلكترونية:

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة مهمة في عالم الإدارة عمومًا، إذ يهدف إدخال التكنولوجيا إلى إحداث في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية والتقليدية إلى خدمات وأعمال إلكترونية للاستخدام الأحسن تحقيقًا لهدفي الكفاءة والفاعلية لصالح منظمات اليوم، من خلال ما تفتضيه الحالة الإلكترونية على العمليات في سرعة ودقة متناهية، وهي تسهم في دعم ومساندة عملية تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل وتسريع عملية صنع القرارات وتمكين إدارة المنظمات من ممارسة الوظائف الأساسية بكفاءة وفاعلية في ضوء تسخير وتوظيف الموارد المختلفة وفق متطلبات العمل، ووفق المعايير العالمية لمواكبة التطورات التقنية التي يشهدها العصر (العاني، 2014).

ولقد أورد (المكاوي، 2011) تلك الأهمية المتمثلة في تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، كما أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقًا مستمرًا للمعلومات الرقابية في

كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري، تعطى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية، كما أن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، وكذلك الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، كما أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في العمل إلى حد كبير فبي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في جميع الأحوال.

#### أبعاد الرقابة الإلكترونية:

- الرقابة على المدخلات: الإجراءات التي يتم من خلالها التأكد من صحة اعتماد البيانات وإدخالها للحاسوب بشكل مقروء. (العوران، 2016)
- الرقابة على التشغيل: هي استخدام الأنظمة المتطورة لمعالجة البيانات المدخلة واكتشاف الأخطاء (إن وجدت). حيث تقوم هذه الأنظمة بتجنب تكرار البيانات ومنع تداخلها.
- الرقابة على سلوك العاملين: تقنيات إلكترونية تستخدم لمراقبة سلوك الموظف مباشرة أثناء العمل والتي تشمل: (البريد الإلكتروني، أنشطة الإنترنت، مكالمات هاتفية، كاميرات المراقبة (AMA, 2007)
- الرقابة على أداء العاملين: يعد الأداء العنصر الأكثر أهمية للمنظمات الأعمال باعتباره حلقة أساسية في فعالية أي منظمة. ويعتبر الفرد المحرك الأول والأخير في المنظمة، حيث يؤثر على الأداء الإجمالي له (عبد الحميد، 2008)
- الرقابة الداخلية: يعد نظام الرقابة الداخلية أحد الإجراءات الهامة التي تقوم بها المؤسسات - سواء كانت في القطاع العام أم في القطاع الخاص - وذلك لما يقوم به هذا النظام من إجراءات ووسائل رقابية على كافة أنشطة المؤسسة وعملياتها، حيث يتمثل الهدف من وجود نظام رقابة داخلية في حماية أصول المؤسسة ومواردها، وضمان الدقة في بياناتها المالية والمحاسبية، إضافة إلى التأكد من مدى التزام العاملين بخطط المؤسسة والسياسات العامة الموضوعية. كما أن دور الرقابة الداخلية لا يقتصر على النواحي المالية والمحاسبية للمؤسسة فقط بل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحدث بداخلها (العدوان والسرحان، 2020)

#### التمكين الإداري:

##### مقدمة:

يعتبر التمكين الإداري من إحدى المداخل الرئيسية العاملة لتطوير الإدارة في المؤسسة وتحسينها، والتعامل معها بفعالية عالية، حيث يقدم التمكين الإداري للعاملين الصلاحيات الكاملة وإعطائهم الحرية في أداء عملهم بالشكل الذي يرونه بأنه مناسباً بعيداً عن تدخلات الإدارة، مع إتاحة الموارد التي تساعد وتؤهلهم لاتخاذ قراراتهم وأداء أعمالهم بمظلة الثقة المحيطة بهم (الحارثي، 2013، ص 2-3).

يشهد القرن العشرين من العصر الحديث تطوراً كبيراً وذو تغيرات متسارعة وتحديات تقنية ومعرفية دخلت كافة المجتمعات والمؤسسات على اختلافها، حيث نتج ذلك من خلال التقدم التكنولوجي والمعرفي الهائل في كافة النواحي، مما يترد ذلك على الأنظمة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتربوية، وفي ضوء هذه التغيرات والتحديات المتسارعة باتت المطالب تزايد اتجاه التغيير في طرق العمل الإداري وأساليبه وتحقيق الميزة التنافسية في

عصر يسوده الانفتاح، مما عمل على جعل المؤسسات تبدي اهتمامها بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة. وتعاقباً لذلك فليس غريباً على الكثير من المؤسسات أن تولي اهتمامها بمواردها البشرية من خلال تبنيها لمفهوم تمكين العاملين فيها وأثرها في تطوير أداء العاملين وتحسينه، وزيادة رضاهم عن العمل مع رفع لإبداعاتهم الفكرية، حيث أكدت العديد من الدراسات بأن التنظيمات الإدارية في المؤسسات باتت من الركائز والأسس التي يستند عليها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، حيث بذلت جهداً كبيراً من أجل العمل على تمكين عاملها، وإعطائهم العديد من الحوافز، والتدريب الملائم وتفويضهم السلطات لتمكينهم من القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بعملهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار بشكل مستمر (المعاني وأخو أرشيده، 2009، ص234).

وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية امتلاك المؤسسات لبرامج التمكين الإداري وذلك لما حققته من فوائد جمة لدى القادة الإداريين وللعاملين فيها، فقد أكدت دراسة (Jawad et al, 2012) بأن التمكين الإداري يحقق الفائدة للمؤسسة حيث يعمل على تنمية أسلوب التفكير لدى القادة، وتحسين قدراتهم الإبداعية، وتوفير الوقت الكافي للاعتماد على الشؤون الاستراتيجية لها، كما وأشارت دراسة (Tutar et al, 2011) بأن التمكين الإداري يحقق الفائدة أيضاً للموارد البشرية وذلك من خلال زيادة قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتنميتها، ومساهمتها في تفعيل قدرات العاملين الإبداعية في المؤسسات لاتخاذ القرارات بشكل صائب، كما يمنحهم القدرة على العمل باستمرار.

#### أهمية التمكين الإداري:

تبرز أهمية التمكين الإداري في الجوانب التالية (Dessler, 2006, p.20-25):

- 1- إن التمكين الإداري يعد الخطوة المهمة والعنصر الأساسي في أي موضوع يتعلق بتنمية وتأهيل المرؤوسين، فكل البرامج والأنشطة بأشكالها تذهب هباء إذا أغفلت عملية التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة.
- 2- يحقق التمكين الإداري شعوراً بالمسؤولية الحقيقية لدى المرؤوسين الذين يستطيعون تحمل المسؤولية، حيث يتم الاعتماد عليهم واستغلال أقصى طاقاتهم ومهاراتهم على اختلافها، والتي تسهم في إتقان العمل بناء على تحمل المسؤولية ذاتياً لاتخاذ القرارات السليمة.
- 3- إن التمكين الإداري هو الطريقة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدرته الذاتية مهما قويت على إنجاز الأعمال إلى قدرات ومهارات وإمكانات متنوعة من خلال إمكانات وقدرات مرؤوسيه.
- 4- يحقق التمكين الإداري أهداف المؤسسة بمستوى أسرع وتعقيدات أقل حيث يكون المرؤوس أقرب لمواقع التنفيذ من الرئيس فتتخذ القرارات بشكل سريع وفعال.
- 5- يقوم التمكين الإداري على مبدأ تركيز المدير على القضايا والأنشطة المهمة مما يجعل التمكين عاملاً مساعداً للمدير على إنجازها للمسؤوليات المعقدة.
- 6- الاتجاه نحو اللامركزية مما يسهم في تحقيق الديمقراطية والإدارة بالمشاركة كمبدأ من المبادئ الجيدة في علم الإدارة.

#### خصائص التمكين الإداري:

لقد بين (Mahmoodian and Rastegar, 2013: 3) بأن التمكين الإداري يتسم بالخصائص التالية:

- يحقق التمكين للعاملين في المؤسسة الزيادة في سلطتهم ونفوذهم في العمل، حيث يقدم لديهم الحرية المطلقة في أداء المهام الموكلة إليهم.
- يعتمد تمكين العاملين بشكل رئيس على القدرات الفعلية للعاملين في حل المشكلات والأزمات التي تواجه العمل.



- يتمثل الهدف من تمكين الأفراد في استغلال الفرص والكفاءات لدى الأفراد استغلالاً شاملاً لا ينقصه شيء، لكونهم يمثلون قوة هامة ينبغي توجيهها اتجاه العمل ولصالحه.
- يمكن تمكين العاملين في المؤسسة الأفراد أقل تركيزاً على القيادة العليا في إدارة الأنشطة من خلال تقديم السلطة والنفوذ الكافي للأفراد على الرغم من مسؤولياتهم اتجاه أعمالهم وقراراتهم والنتائج النابعة منها.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الفايز (2011) إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تمكين الموارد البشرية النسائية السعودية في سوق العمل وتحديد المعوقات الذاتية والاجتماعية والثقافية والوظيفية التي ترتبط بشخصية المرأة وتحول دون تمكينها في سوق العمل، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل، وطبقت على عينة من طالبات السنة الرابعة المتوقع تخرجهن من جامعة الأميرة نورة بنت عبدا لرحمن بكلية الخدمة الاجتماعية وعددهن (269) طالبة، وجاءت النتائج كما يلي: هناك معوقات شخصية واجتماعية وثقافية ووظيفية تواجه المرأة السعودية وتحول دون أدائها لدورها الفعال في المجتمع.
- ودراسة (Pandey, 2011) التي هدفت إلى التعرف على أثر التمكين للمرأة وتوفير الخدمات لهن على سوق العمل، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته حيث قام بإعداد استبانة لجمع المعلومات تكونت عينة الدراسة من 10، 793 امرأة متزوجة في مدينة نيبالن أظهرت نتائج الدراسة أن النساء المتعلمات هم أكثر إقبالاً على سوق العمل بحيث يتوفر لهم خدمات تمكين مثل الخدمات الصحية وكما أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المالية المنزلية والرعاية الصحية هي من أولويات عمليات تمكين المرأة في المجتمع.
- هدفت دراسة الحارثي (2013) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الفعالية الإدارية لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وطبيعة العلاقة بينهما. وطبقت الدراسة على جميع مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ومساعدتهم، واستخدم الباحث استبانة تمثل أبعاد التمكين كأداة للدراسة (تفويض السلطة، التدريب، الاختيار، التأثير)، وعناصر الفعالية (فعالية القرار، فعالية الوقت، فعالية فرق العمل) مكونة من (7222) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: واقع التمكين لدى مديري إدارات التربية والتعليم كان بدرجة كبيرة ومتوسطة (3.48) حيث أبعاد التأثير والاختيار وتفويض السلطة كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات على التوالي (3.89، 3.70، 3.57)، أما بعد التدريب فكان بدرجة متوسطة بمتوسط (2.75). مستوى الفعالية الإدارية لدى مديري إدارات التربية والتعليم كان بدرجة كبيرة (3.87)، حيث إن عناصرها (فعالية القرار، فعالية الوقت، فعالية الفرق) كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات (4.00، 3.83، 3.79). أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التمكين الإداري والفعالية الإدارية لدى المديرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.715)، كما أظهرت أنه كلما زاد التمكين الإداري زاد تبعاً لذلك قوة الارتباط بالفعالية الإدارية لديهم.

- وهدفت دراسة عبدالرحمن (2013) إلى اقتراح إطار لتقييم الرقابة الداخلية في بيئة تشغيل البيانات الحكومية إلكترونية بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي، واستخدم الباحث أدوات جمع البيانات ومنها المقابلات الشخصية، وخرائط تدفق الرقابة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر الرقابة العامة الأقل تأثيراً في عناصر رقابة مدخلات النظام هي عناصر رقابة البيانات (الاحتفاظ بنسخ احتياطية - تحديث الملفات مراجعة بيانات العمليات) هذه العناصر يجب تطويرها، وعناصر الرقابة العامة الأكثر تأثيراً في عناصر رقابة مدخلات النظام هي عناصر رقابة التنظيم (العناصر التنظيمية الخاصة بدراسة الجدوى الإلكترونية - تطوير الهيكل التنظيمي

ووصف الوظائف - اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات العلمية - تدريب العاملين بصفة دورية) هذه العناصر في حاجة إلى الاهتمام بها ووضع ضوابط عليها أكثر فاعلية، وعناصر الرقابة العامة الأقل تأثيراً في عناصر رقابة تشغيل النظام هي عناصر رقابة التنظيم (العناصر التنظيمية الخاصة بدراسة الجدوى الإلكترونية - تطوير الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف - اختيار العاملين وفقاً للمؤهلات العلمية - تدريب العاملين بصفة دورية)، وعناصر الرقابة العامة الأكثر تأثيراً في عناصر رقابة تشغيل النظم التطبيقية، هي عناصر رقابة التشغيل العامة، وعناصر الرقابة العامة الأقل تأثيراً في عناصر رقابة مخرجات النظام في تطوير النظام (اختبار كفاءة النظام والبرامج الجيدة)، وعناصر الرقابة العامة الأكثر تأثيراً في عناصر رقابة مخرجات النظام هي عناصر رقابة الإجراءات

- أما دراسة (van Bold et al, 2013) هدفت إلى التعرف على العديد من برامج التنمية التي تهدف إلى التخفيف من حدة الفقر وتحسين الاستثمار في رأس المال البشري وأثر تمكين المرأة في جعلها طريقاً رئيسياً التي يمكن من خلاله تحقيق الاستثمار في رأس المال البشري والتعرف إلى أبعاد تمكين المرأة مفهومه وقياس تمكين المرأة واستعراض بعض التدخلات الهيكلية التي تهدف للتأثير على المعايير الأساسية بين الجنسين في المجتمع والقضاء على التمييز بين الجنسين. بعد ذلك تشرع في النظر في الأدلة على تأثير ثلاثة أنواع من برامج التحويلات النقدية والتدخلات الزراعية، وبرامج التمويل الأصغر على تمكين المرأة، والتغذية استخدم الباحث المنهج التحليلي حيث قام بمراجعة برامج التنمية الحديثة والرئيسية في تمكين المرأة والدراسات التي تركز على تمكين المرأة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات متباينة على تمكين المرأة مثل الوقت، وعبء العمل، والسيطرة على الدخل؛ لكنها تثبت أن لها تأثير ضئيل جداً على التغذية. وترد طرائق التنفيذ لتحديد الآثار التفاضلية من حيث نتائج التمكين والتغذية. فيما يتعلق بتأثير التمويل الأصغر على تمكين المرأة، وعلى الرغم من أن المزيد من التقييمات الأخيرة فإنه لا يوجد أي أثر على تمكين المرأة.

- وهدفت دراسة (Margaret, 2013) إلى التعرف على أثر المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة ودورها في مساعدتهن على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال التدريب المهني وبرامج أخرى مماثلة. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته حيث قام بإجراء مقابلات مع 6 من النساء العاملات في الهند، أظهرت نتائج الدراسة أن تقديم برامج للمرأة له تأثير مضاعف وبالتالي فإن هذه الدراسة هي محاولة لدراسة أثر تدخلات المنظمات غير الحكومية على تمكين المرأة. وتظهر نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية كانت قادرة على خلق تأثير كبير على زيادة تمكين وتنمية المرأة. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن المتغيرات الديمغرافية، مثل العمر والتعليم، والدخل الشهري وسنوات الخبرة تؤثر على مستوى التمكين المرأة.

- أما الدراغمة (2014) هدفت دراسته إلى التعرف على فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن، إضافة إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول فاعلية التدريب تبعاً لمتغيرات عمل المرأة، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد الورشات التدريبية. وقد تكونت عينة الدراسة من (265) مستفيدة التحقت بالتدريب المقدم من المؤسسات النسوية في شمال الضفة الغربية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وكما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي: هناك درجة مرتفعة لفاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً قد أتت بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.46). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً تعزى

لمتغيرات عمل المرأة، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد الورشات التدريبية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التخطيط الاقتصادي وفق متغيري العمر وعدد الورشات التدريبية.

- أما دراسة محمد وآخرون (2015) فقد هدفت إلى التعرف على نظام الرقابة الإلكترونية المعمول به في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة بالإضافة إلى خصائص ومميزات الرقابة الإلكترونية وأثرها على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين من وجهة نظر العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من موظفي البنك معتمدين على المنهج الوصفي في جمع البيانات من خلال (الاستبانة). كانت أهم النتائج: وجود أثر واضح للرقابة الإلكترونية في زيادة سرعة الإنجاز في المعاملات التي تعمل على زيادة وفعالية العاملين خاصة لطبيعة المرونة التي تعطيه الرقابة الإلكترونية للعاملين بالبنك. وأوصت الدراسة: بالعمل على تطوير أنظمة الرقابة في البنوك العاملة في قطاع غزة واستخدام تقنيات حديثة في ذلك للعمل على توفير كل الإمكانيات اللازمة لتفعيل دور الرقابة الإلكترونية في البنوك التجارية وعقد دورات تدريبية للموظفين للتعرف على نظام الرقابة الإلكترونية في البنوك وإجراءات الرقابة المتبعة فيها.
- أجرى عدنان (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الإلكترونية في مراحلها الثلاث (الرقابة على المدخلات الرقابة على المعالجة - الرقابة على المخرجات) في جودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية - الاستجابة الموسمية - الثقة - مهنية الموظف) في البنوك التجارية في محافظات الجنوب في الأردن، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها واستقراء النتائج، من خلال عينة الدراسة من موظفي البنوك التجارية العاملة في محافظات الجنوب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وكانت أهم النتائج: التأكيد على أهمية الرقابة في كافة المراحل سواء على المدخلات أم المخرجات أم المعالجة، والتحديث المستمر للأجهزة المستخدمة والبرمجيات وقواعد البيانات لتلائم التطورات المستمرة ليناسب حجم العمل في مجال نظم المعلومات ومضاهاة الدول المتقدمة في هذا المجال.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت هناك تنوعاً في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، والنتائج التي توصلت إليها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، والتي يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الإلكترونية في الأهداف وفقاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف إلى الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والجودة كدراسة عدنان (2016) ومنها ما تناول وضع تصور مقترح لتقييم الرقابة الداخلية الإلكترونية كدراسة عبدالرحمن (2013) كما اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري في الأهداف وفقاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف استكشاف مستوى وواقع تمكين المرأة كدراسة (الدعدي، 2011) ودراسة (جابر، 2012) ودراسة (الحارثي، 2013)، ومنها ما هدف إلى معرفة أثر مشروعات وبرامج التنمية على تمكين المرأة كدراسة (van Bold et al, 2013) وهذه الدراسات وإن اتفقت مع الدراسة الحالية في موضوعي الرقابة الإلكترونية أو التمكين إلا أنها تختلف عنها في أسلوب تناول والمعالجة، ومجتمع الدراسة ومتغيراتها.
- من حيث المنهج المستخدم: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تم عرضها حيث أن الدراسات السابقة قد اعتمدت واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تباين مجتمع الدراسة والعينة من دراسة لآخري ومن باحث لآخر وفقاً لأهداف الدراسة، فمن الدراسات ما تم تطبيقها على المعلمين (Nakpodia and Okiemute, 2011)، ودراسة

(Ataphia, 2011)، ومنها ما طبق على الطالبات كدراسة (الفايز، 2011)، ومنها ما طبق على موظفي وزارات التربية والتعليم كدراسة الشريف (2013) وتختلف الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث طبقت تلك الدراسة على القيادات في القطاع الحكومي بمكة المكرمة متمثلة في مديرات العموم ومساعدتهن ورؤساء الأقسام.

- من حيث أدوات الدراسة: من الملاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدام استبانات من إعداد الباحثة إضافة إلى كل ما سبق ذكره من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة التي عرضها تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
    - تطوير الإطار الفكري عن العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية القطاع الحكومي بمكة المكرمة باعتباره موضوع لم يتم التطرق له من قبل، حيث تم بذلك إضافته إلى المكتبة المعرفية.
    - لم يتم إجراء دراسة من قبل عن العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
    - تم تحديد التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة بشكل مفصل.
- وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تم أخذ عينة قصدية مكونة من (62) من القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة وهن كالتالي (18) مديرات عموم و(23) مساعدات مديرات عموم، و(21) رئيس قسم، خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441/1440. وتم توزيع أداة الدراسة على العينة وتم استرجاع فقط (56) استبانة.

#### أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وقد شملت الاستبانة على محورين: الرقابة الإلكترونية والثاني التمكين الإداري ولقد تكونت عبارات الاستبانة في صورتها الأولية من (30) وبعد التحكيم والحذف والإضافة والتعديل بلغت عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية إلى (16) فقرة وقد تم بناء المقياس حسب نموذج (ليكرت) الخماسي كمقياس إجابة وتم بناء المقياس وفقاً لمقياس ليكرت (موافقة بشدة، موافقة، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً وأعطيت لها أوزان رقمية بالترتيب (5: 1).

### صدق أداة الدراسة:

بعد تصميم الاستبانة تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:  
الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.  
صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

#### الجدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.680	8	**0.648
2	**0.691	9	**0.652
3	**0.684	10	**0.717
4	**0.694	11	**0.820
5	**0.779	12	**0.673
6	**0.755	13	**0.595
7	**0.839	-	-

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

#### الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.646	8	**0.750
2	**0.699	9	**0.657
3	**0.763	10	**0.763
4	**0.854	11	**0.836
5	**0.741	12	**0.548
6	**0.651	13	**0.748
7	**0.680	-	-

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (1 - 2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) (( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

#### جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.9178	13	الرقابة الإلكترونية

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.9250	14	التمكين الإداري
0.9325	27	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.9325) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

• نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: " ما واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة؟

للتعرف على واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	نسبة	درجة الموافقة					تكرار	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة نهائياً		
10	تتحمل القيادات النسائية المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملهن في المكان	ك	15	25	10	6	-	3.87	0.935
		%	26.8	44.6	17.9	10.7	-		
8	تنبيه القيادات النسائية لعدم إثارة الصراع في بيئة العمل	ك	11	23	17	5	-	3.71	0.889
		%	19.6	41.1	30.4	8.9	-		
11	تطبق العقوبة المفروضة على القيادات النسائية في حال مخالفة القوانين المعلنة مسبقاً	ك	13	21	15	7	-	3.71	0.967
		%	23.2	37.5	26.8	12.5	-		
9	تلتزم القيادات النسائية بتقديم تفسيرات لقراراتهن وتصرفاتهن المخالفة للتعليمات من قبل القيادة العليا	ك	10	26	10	10	-	3.64	0.980
		%	17.9	46.4	17.9	17.9	-		
4	تتم الرقابة الإلكترونية للقيادات في العمل بناء على	ك	9	26	13	6	2	3.61	1.003

م	العبارة	تكرار نسبة	درجة الموافقة				موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة نهائياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة	موافقة	موافقة	موافقة								
	توفر معلومات موثقة	%	16.1	46.4	23.2	10.7	3.6							
6	تتم الرقابة الإلكترونية للقيادات على السلوكيات التي لا تتلاءم وقيم الوزارة	ك	9	20	18	7	2				3.48	1.027	6	
		%	16.1	35.7	32.1	12.5	3.6							
1	تتم إجراءات الرقابة الإلكترونية للقيادات بتزاهة	ك	4	26	19	6	1				3.46	0.852	1	
		%	7.1	46.4	33.9	10.7	1.8							
3	تركز الرقابة الإلكترونية للقيادات على مستوى النتائج المحققة	ك	10	20	15	7	4				3.45	1.143	3	
		%	17.9	35.7	26.8	12.5	7.1							
13	تتم الرقابة الإلكترونية للقيادات في حال مخالفة بند من بنود الموازنة وقوانينها وفق الخطة المعدة	ك	6	22	18	10	-				3.43	0.912	13	
		%	10.7	39.3	32.1	17.9	-							
2	تتصف آليات الرقابة الإلكترونية للقيادات بالمرونة	ك	4	22	22	6	2				3.36	0.903	2	
		%	7.1	39.3	39.3	10.7	3.6							
12	تتم الرقابة الإلكترونية للقيادات بعد الخطأ مباشرة عند حدوثه	ك	6	21	17	9	3				3.32	1.046	12	
		%	10.7	37.5	30.4	16.1	5.4							
7	يراعي تحقيق العدالة عند تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على القيادات النسائية	ك	8	17	17	13	1				3.32	1.046	7	
		%	14.3	30.4	30.4	23.2	1.8							
5	تؤكد وسائل الرقابة الإلكترونية للقيادات على تعزيز المسؤولية لديهن	ك	8	20	12	14	2				3.32	1.114	5	
		%	14.3	35.7	21.4	25.0	3.6							
المتوسط العام											0.702	3.52		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات الدراسة موافقات حول واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة بمتوسط (3.52 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة مفردات الدراسة على واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة ما بين (3.32 إلى 3.87) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (محايدة/ موافقة)

على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة مفردات الدراسة على واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات على تسعة من ملامح واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (10، 8، 11، 9، 4) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة، كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول أربعة من ملامح واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في العبارات رقم (2، 12، 7، 5) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية مفردات الدراسة، ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في تحمل القيادات النسائية المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملهم في المكان وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العليا تحرص على مواجهة واقع العمل وأوجه الخطأ والقصور فيه من أجل تلافئها؛ ولذلك نجد أن أبرز ملامح واقع ممارسة الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في تحمل القيادات النسائية المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملهم في المكان. وتتفق الباحثة في هذه النتائج مع (عدنان، 2016) و(محمد وآخرون، 2014) والذين توصلوا إلى أن واقع تطبيق الرقابة الإلكترونية في المنظمات الناجحة عالٍ. كما ترى الباحثة أن نجاح تطبيق الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاع قد يعزو إلى اهتمام المملكة العربية السعودية وحكومتها الرشيدة في الحد من الفساد الإداري، والقيادة فيها مبنية على معرفة علمية صادقة. والأهداف واضحة ومؤشرات الأداء محددة.

• نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة ؟"

للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	نسبة	درجة الموافقة				تكرار	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة		
13	تثق الوزارة بقدرات القيادات النسائية على أداء عملهم بكفاءة	ك	12	24	12	7	1	3.70
		%	21.4	42.9	21.4	12.5	1.8	
2	تدعم القيادات النسائية من قبل الوزارة لأداء عملهم على الوجه المطلوب	ك	5	34	11	6	-	3.68
		%	8.9	60.7	19.6	10.7	-	
7	تتوفر السهولة في التواصل مع القيادة العليا في الوزارة	ك	9	30	8	7	2	3.66
		%	16.1	53.6	14.3	12.5	3.6	



م	العبارة	نسبة	تكرار				درجة الموافقة		الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة نهائياً	المتوسط الحسابي		
8	تتوفر للقيادات النسائية المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهن بسهولة	ك	5	36	7	7	1	3.66	0.880	
		%	8.9	64.3	12.5	12.5	1.8			
11	يتاح للقيادات النسائية أداء العمل بالمرونة المناسبة	ك	7	30	13	4	2	3.64	0.923	
		%	12.5	53.6	23.2	7.1	3.6			
5	تتخذ مهارات وخبرات القيادات النسائية مرجعاً لحل المشكلات	ك	11	23	14	7	1	3.64	0.999	
		%	19.6	41.1	25.0	12.5	1.8			
3	يتوافر لدى القيادات النسائية الحرية في تحديد الأسلوب الملائم لإتمام عملهن	ك	6	35	6	6	3	3.63	1.001	
		%	10.7	62.5	10.7	10.7	5.4			
9	تتوافر الفرص لتنمية مهارات القيادات النسائية وتطوير قدراتهم الفردية	ك	4	32	13	7	-	3.59	0.804	
		%	7.1	57.1	23.2	12.5	-			
1	تشارك القيادات النسائية في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال الوزارة	ك	4	32	12	8	-	3.57	0.828	
		%	7.1	57.1	21.4	14.3	-			
4	تمارس القيادات الصلاحيات المفوضة لهن بحرية	ك	7	26	12	8	3	3.46	1.061	
		%	12.5	46.4	21.4	14.3	5.4			
6	يتاح للقيادات النسائية فرص التعلم والتدريب على أمور جديدة خارج نطاق عملهن	ك	4	27	16	8	1	3.45	0.893	
		%	7.1	48.2	28.6	14.3	1.8			
10	تتصرف القيادات النسائية بحرية في الظروف الطارئة	ك	5	26	14	8	3	3.39	1.021	
		%	8.9	46.4	25.0	14.3	5.4			
12	يحدد للقيادات النسائية مهام أكبر من مسؤوليات القيادة النسائية	ك	5	12	18	17	4	2.95	1.086	
		%	8.9	21.4	32.1	30.4	7.1			
		المتوسط العام						3.52	0.670	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات الدراسة موافقات على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة بمتوسط (3.52 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافقة على أداة الدراسة. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة ما بين (2.95 إلى 3.70) وهي متوسطات تتراوح ما

بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (محايدة/ موافقة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة مفردات الدراسة على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات على أحد عشر من مستويات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (13، 2، 7، 8، 11) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة محايدات في موافقتهم حول ثلاثة من مستويات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في العبارات رقم (10، 14، 12) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية مفردات الدراسة يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز مستويات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في ثقة الوزارة بقدرات القيادات النسائية على أداء عملهن بكفاءة وتفسر هذه النتيجة بأن الوزارة تختار القيادات النسائية وفق معيار الكفاءة مما يعزز من ثقتها في قدرات هذه القيادات ولذلك نجد أن أبرز مستويات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تتمثل في ثقة الوزارة بقدرات القيادات النسائية على أداء عملهن بكفاءة وتتفق الباحث في هذه النتائج السابقة مع العديد من الباحثين مثل: (جابر، 2012) و(الحارث، 2013) الذين توصلوا أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وبهذه تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (كمفر، 1419) الذي توصل على إن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات التنظيمية غير كافية لإدارة أقسام النساء، وعدم منح القيادات الإدارية النسائية حق اتخاذ القرارات الفورية في المواقف التي لا تحتمل التأجيل وذلك لوجود أقسام النساء في المستوى التنفيذي. كما تختلف مع دراسة (المبيرك، 1427هـ) الذي توصل إلى افتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار، وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس. وأيضاً تختلف مع دراسة (الفايز، 2011) الذي توصل إلى أن التمكين للقيادات النسائية لا يوجد تجاهه الوعي والممارسة الكاملة فمستواه دون المطلوب. نتيجة معوقات شخصية واجتماعية وثقافية ووظيفية تواجه المرأة السعودية وتحد من أدائها لدورها الفعال في المجتمع. وتعزي الباحثة ذلك إلى تغير النظرة في الفترة الحالية للمرأة العاملة حيث عملت المملكة العربية السعودية على إتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول في المراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية والجامعات في الآونة الأخيرة، خاصة في خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة"؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكين

الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة

المتغير	المؤشرات	مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية
ممارسة المساءلة	معامل ارتباط بيرسون	90.43
	الدلالة الإحصائية	**0.001

\*\* علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة حيث يتضح أنه كلما زاد مستوى ممارسة الرقابة الإلكترونية كلما تحسن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ممارسة الرقابة الإلكترونية يسهم في تعريف القيادات النسائية بواجباتهن كما يسهم في حل مشكلاتهن الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- ضرورة العمل على تطوير التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- 2- الاهتمام بإقامة وعقد الندوات والمحاضرات وحلقات النقاش، وورش العمل حول أهمية الرقابة الإلكترونية ودورها في تحقيق النجاح في الحياة والعمل؛ من أجل زيادة التمكين الإداري للقيادة.
- 3- تنظيم برامج تدريبية مكثفة في مجالي الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري.
- 4- ضرورة عقد لقاءات وبرامج تدريبية الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري وأبعادهما ومكوناتهما للقيادات التربوية الحديثة التعيين في العمل الإداري.
- 5- الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعالمية في مجالي الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للمرأة.
- 6- العمل على كل ما يعزز من ممارسة الرقابة الإلكترونية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- 7- البحث في المعوقات التي تحد من مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة ومعالجتها.
- 8- تهيئة البيئة المناسبة التي تحسن من مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- 9- التقييم الدوري لواقع مستوى التمكين الإداري والرقابة الإلكترونية الإدارية لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- جابر، زكية، (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الحارثي، مستور. (2013). التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية لديهم من وجهة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الدراغمة، تمام. (2014). فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الدعدي، دلال. (2011). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفايز، ميسون، (2011). الموارد البشرية النسائية السعودية نحو إطار استراتيجي لرؤية مستقبلية للتمكين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2(31). جامعة حلوان.
- المعاني، أيمن؛ وأخو ارشيد، عبد الحكيم (2009). التمكين الإداري وآثارها في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2). ص ص 234-259.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ataphia., D. (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State, African Journal of Social Sciences Volume 1 Number 1 pp. 115-125.
- Dessler, G., (2006). Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person Prentice Hall.
- Jawad, M., Tahira, T., Abraiz, A., and Raja. (2012). Employee empowerment and team performance. "Part-II: Social Sciences and Humanities, SAVAP International journal. Vol. 3, No. 3. pp.383-393.
- Mahmoodian, M., & Rastegar, A. (2013). Studying and Identifying Affecting Factors on Employees' Empowerment (Case Study: Mellat Bank), Journal of Basic and Applied Scientific Research. Vol. (3) No (2), pp.666-674.
- Margaret, S. (2013). Study on Impact Of Ngo Interventions on the Empowerment Of Women, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM& SSR) ISSNNo: 2319-5614 Volume 2, No.3.
- Pandey, S. (2011). Effect of Empowerment on Women's Utilization of Health Services: a case of Nepal, International Social Work 0020872811408575.
- Tutar, H., Mehmet, A., and Demet, C. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees, African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6318-6329, 4 August.
- Van, B.M., Quisumbing, A. & Gillespie, S. (2013). Women's Empowerment and Nutrition an Evidence Review, IFPRI Discussion Paper 01294.