

Empowering Saudi women in leadership positions in the Ministry of Hajj and Umrah (1443 AH-2021 AD)

Buthaina Adel Abu Alshamat

Atif H Asghar

Umm Al Qura University || KSA

Abstract: Purpose - The purpose of this study is to assess the level of administrative empowerment of women and leadership positions in the Ministry of Hajj and Umrah, identify the most important challenges, and obstacles facing women working in leadership administrative positions. from the point of view of a sample of female employees and officials in the Ministry of Hajj and Umrah in the Kingdom of Saudi Arabia.

Design/ Methodology/ Approach - To achieve the objectives of this study used the descriptive analytical method. The study population consisted of a number of female employees and officials in the Ministry of Hajj and Umrah, based on the intentional sampling method.

Findings-The researcher reached the results show a high degree of concordance between the study vocabulary regarding the dimensions of empowerment in various jobs (74.18%), participation and qualification (72.06%), compared to the neutrality of consensus about the obstacles facing women's empowerment in leadership positions (65.49%). With a varying level of agreement on the sub-items of those dimensions, which requires the need to establish the concept of women's empowerment Administrative and leadership positions. In addition to the absence of statistically significant differences in the trends of the study vocabulary about the dimensions of administrative empowerment according to the educational level, social status and administrative experience. while there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample members of the female employees to the degree of empowerment of Saudi women in leadership positions in the Ministry of Hajj and Umrah attributed for the functional status variable. The results also showed the obstacles to achieving women's empowerment in administrative work and leadership positions. The study recommended working on upgrading the role of women in the work environment and believing in their ability to achieve success in the operational job roles that they perform, directing their characteristics and their view of advantages to be used in reaching leadership positions, attracting women leaders with experience to work in departments and branches, benefiting from Technical development and electronic communication and its adaptation to develop women's work through remote work.

Keywords: Women administrative leaders, administrative empowerment, Ministry of Hajj and Umrah, Saudi Women, Vision 2030 Saudi Arabia

تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة (1443هـ-2021م)

بثينة عادل أبو الشامات

عاطف حسين أصغر

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تمكين المرأة بالأعمال الإدارية والمناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة، والتعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة في المناصب الإدارية القيادية، وذلك من وجهة نظر عينة بلغت (108) منهم (63) من الموظفات، و(45) من المسؤولين في وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفات والمسؤولين بوزارة الحج والعمرة، بالاعتماد على طريقة العينة القصدية، وأظهرت النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين في الأعمال المختلفة (74.18%) والمشاركة والتأهيل (72.06%) مقارنة بحيادية التوافق حول العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية (65.49%)، مع وجود تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد وهو ما يتطلب الحاجة إلى ترسيخ مفهوم تمكين المرأة في المناصب الإدارية والقيادية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والخبرة الإدارية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الوظيفية. كما أظهرت النتائج معوقات تحقيق تمكين المرأة في الأعمال الإدارية والمناصب القيادية، وأوصت الدراسة بالعمل على الارتقاء بدور المرأة في بيئة العمل والإيمان بقدرتها على تحقيق النجاح في الأدوار الوظيفية التشغيلية التي تقوم بها، وتوجيه سماتها ونظرتها إلى مزايا يستفاد منها في الوصول للمناصب القيادية، استقطاب قيادات نسائية لديهن الخبرة للعمل في الأقسام والفروع، الاستفادة من التطور التقني والاتصال الإلكتروني وتطويعه لتطوير عمل المرأة من خلال العمل عن بعد، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات تخصصية لتزويد المرأة السعودية بالمهارات القيادية التي تحتاجها في مختلف الأعمال والمجالات، ورفع نسبة مشاركة المرأة في المناصب القيادية العليا لزيادة التنوع في الوظائف القيادية العليا.

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية النسائية، التمكين الإداري، وزارة الحج والعمرة، المرأة السعودية، رؤية المملكة 2030

المقدمة.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اجتماعية واقتصادية كبيرة نتيجة سيرها المتوازن نحو المزيد من الرفاه والازدهار في ظل سعيها لتحويل اقتصادها من اقتصاد قائم على النفط إلى اقتصاد المعرفة وتوظيف الموارد، وفي ظل هذا التحول كثفت المملكة من مساعيها لتنمية مختلف مواردها وفي مقدمتها المورد البشري، فمن أهم الموارد لأي دولة تسعى للتنمية هو العنصر البشري ومن خلاله يمكن الاستفادة من جميع الموارد المادية لأعلى درجة ممكنة ولهذا لا يرجع عدم تحقيق التنمية لأهدافها المنشودة لعدم توافر الموارد المادية بقدر ما يرجع إلى انعدام كفاءة واستثمار مواردها البشرية بالمجتمع وهو ما فرض على المملكة الاهتمام بالقيادة لكونها تعتبر من أهم أسس العمليات الإدارية والتي يتوقف عليها نجاح المؤسسات وفشلها، ونظراً لما للقيادة من دور فاعل في التأثير بالموارد البشرية في المؤسسات بمختلف أنواعها واستثمارها بالشكل الأمثل، وللقيادة أهمية كبيرة في مختلف أنواع المؤسسات في عصرنا الحالي وذلك لحاجة هذه المؤسسات إلى القادة ذوي الكفاءة العالية والذين يمتلكون القدرات والمهارات المناسبة، والتي يمكنهم من خلالها وضع السياسات والهياكل التنظيمية لمساعدة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات والتطورات المتسارعة التي تمر بها البيئات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى أن القيادة هي الموجه الأساسي لدوافع واهتمامات الموارد البشرية للمؤسسات لتتناسب مع توجهات وأهداف المؤسسة، كما تسهم القيادة في اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تتماشى مع طموحات المؤسسة في النمو والتوسع (توفيق، 2017). وبدأت المؤسسات الحكومية والخاصة في الدول النامية بالاهتمام بالقيادة وتفعيلها، وذلك في ظل التحديات التنمائية التي تواجهها هذه المؤسسات، فقد أظهرت هذه التحديات حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة يمكنها الارتقاء بأداء العاملين فيها واستثمار مواردها بصورة مثلى تحقق أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية، فأصبح تمكين القادة في المؤسسات ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح الحقيقي وتقديم الخدمات والمنتجات بأفضل صورة وأعلى جودة ممكنة (الطاهر،

(2016). وقد أصبح الاهتمام بتنمية دور المرأة في المجتمع أحد الأشكال الأساسية لاهتمام المجتمعات المعاصرة بتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، ونتيجة لذلك فقد أصبحت المرأة شريكة رئيسية في عمليات التنمية في مختلف دول العالم، ودفع توجه المجتمعات نحو إشراك المرأة في عمليات التنمية في المجتمع إلى ظهور مصطلح تمكين المرأة، نظرًا لكونها إحدى الركائز المهمة للموارد البشرية (الثقفي، 2017). وعززت المملكة العربية السعودية دور المرأة وفعلت مشاركتها في اتخاذ القرارات وشغل المناصب القيادية، حيث وضعت الرؤية خطة طموحة تتماشى مع المتغيرات المتسارعة واختصت المرأة بأولويات ضمن رؤية المملكة 2030، وكان من ضمن أهدافها رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى نسبة 30% ليصبحن شريكات حقيقيات في التنمية، فترافق ذلك مع زيادة الوعي الاجتماعي بأهمية عمل المرأة للمجتمع، وعكست رؤية المملكة 2030 التقدير الحقيقي للمرأة السعودية وأتت هذه الرؤية لتؤكد على النظرة الإيجابية لها التي وضعت بصمتها المميزة في مجالات عديدة، وركزت مستهدفاتها على مشاركتها الكاملة اجتماعياً في تنمية المجتمع وتقدمه (السبيعي، 2016)، فأثبتت المرأة السعودية حضورها ومقدرتها على العمل في المستويات الإدارية والعلمية والأكاديمية ومختلف المجالات المهنية، بالإضافة إلى الساحات الدولية التي برزت فيها من خلال الالتحاق بالعمل في المنظمات الدولية والمجال الدبلوماسي وسفارات المملكة في الخارج، كما برزت بدورها الفعال محلياً في المستويات والقطاعات الحيوية القيادية كافة، فذلك نتيجة للتراكمات التأسيسية لتعليمها والمؤهلات العلمية والأكاديمية المتقدمة التي حصلت عليها والتي تؤهلها لتولي المناصب القيادية بدعم ومساندة كاملة من قيادة المملكة وفي مقدمتها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وسمو ولي عهده الأمير محمد بن سلمان إيماناً بأهمية بناء وتمكين المرأة السعودية وتذليل الصعوبات التي تواجهها في الوصول إلى المناصب القيادية والمشاركة في صنع القرار، لتكون عنصراً فاعلاً في التغيير وإحداثها جهود نوعية في أي منصب تتسلمه (الميزر، 2017)، وفي ظل هذه التوجهات والقرارات المفصلية، والتي زادت من فرص مشاركة المرأة السعودية في شتى ميادين العمل، وفتحت لها قنوات الحراك المهني الصاعد للوصول إلى المناصب القيادية ومواقع صنع القرار في السنوات القليلة الماضية، حيث تزايدت فرصها في شغل الكثير من المناصب القيادية العليا، الأمر الذي أدى إلى التباين في وجهات النظر بشأن أحقية تقلد المرأة للمناصب القيادية، فهناك من يدعم حقها في تبوء تلك المناصب وينظر إليها بتكافؤ مع الرجل، وهناك من يرى بعدم جدارتها في العمل القيادي. وهذا يفسر الاتجاه العام نحو تفضيل القادة من الرجال على النساء، والقناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة وإدراكاً من المرأة في العمل واتخاذ القرار، فأكدت نظرية الدور الاجتماعي أن هذا التمييز يعود إلى الصورة النمطية عن المرأة، وينطلق من افتراضات أن المناصب القيادية تتطلب سمات وخصائص شخصية لا تمتلكها النساء (الريبعة والحديثي، 2018).

وقد شرف الله عز وجل المملكة العربية السعودية بخدمة الحرمين الشريفين، ورعاية قاصدي البيت الحرام والمسجد النبوي من ضيوف الرحمن، فبذلت جهوداً عظيمة ومشهودة منذ عهد المؤسس الملك عبدالعزيز آل سعود، إلى عصرنا الحالي بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز حفظه الله، فجندت مختلف الأجهزة والوزارات لخدمة الحجاج والمعتمرين، وجهود وزارة الحج والعمرة لتطوير قطاعها لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خير شاهد على ذلك، فالهدف من تطوير هذا القطاع إنما هو "إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المسلمين لأداء فريضة الحج والعمرة وعكس الصورة المشرفة للمملكة في خدمة الحرمين" (الشريف، 2021)، وجاءت رؤية المملكة 2030 لتقدم استراتيجية متكاملة لتطوير منظومة الحج والعمرة، من خلال إتاحة الفرصة لعدد أكبر من المسلمين في تأدية مناسكهم، حيث تضمنت في محورها "المجتمع الحيوي" وتحت عنوان "قيمة راسخة"، إشارة صريحة إلى التأكيد على أهمية تسخير الطاقات والإمكانات لخدمة ضيوف الرحمن، إذ ورد ما نصه: نحن لا ندخر وسعاً في بذل كل جهد وتوفير كل ما يلي احتياجات ضيوف الرحمن ويحقق تطلعاتهم، ونؤمن بأن علينا أن

نضاعف جهودنا لنبقى رمزاً لكرم الضيافة وحسن الوفادة. وبشكل يوائم تطلعات المملكة وطموحاتها تنتهج وزارة الحج والعمرة الرؤى ذاتها في دعم المرأة السعودية عبر فتح المجال أمامها للمشاركة في شكل أكثر تأثيراً في عجلة التقدم والتطور للمجتمع.

وعليه تعنى هذه الدراسة لمعرفة دور وزارة الحج والعمرة في تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية لتكون عنصراً فاعلاً ورائداً وشريكاً في التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة الحج والعمرة مجموعة من التحديات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستثمار الأمثل لمختلف القوى البشرية الوطنية وخصوصاً العنصر النسائي، باعتباره أحد أبرز ملامح رؤية المملكة 2030 والتي ظهرت على إثر الإعلان عنها عدد من التحولات النوعية في مسيرتها التي تلامس تفعيل دورها قيادياً واجتماعياً، وبكل ما يمكن أن يتناسب مع المرحلة المفصلية والانتقالية في تاريخها، وبالنظر إلى وضع المرأة نجد أنها كانت تعاني لفترات وأزمنة طويلة من مجموعة من التحديات الاجتماعية والنظامية على مختلف المستويات، وبالرغم من ذلك إلا أنها تمكنت من إتقان الكثير من المهارات المهنية والعلمية واكتساب الخبرات الحياتية، كما أثبتت جدارتها في العديد من المناصب والمسؤوليات التي نجحت في تحملها وإدارتها بكفاءة عالية، فتمكنت من إثبات هويتها الوطنية وتشكيل كينونتها.

وهذا بدوره ما سهل عملية إسناد العديد من المناصب القيادية للمرأة ودعم عملية وصولها لها، وقد أكدت الرؤية على دعمها وتمكينها وإيمانها بدورها كأولوية وطنية ضرورية وملحة، عن طريق الإعلان عن عدة قرارات وخطط تستهدف تطوير مستوى قدراتها لتكون جديرة لأن يتم منحها دوراً أكبر في مختلف المواقع القيادية التي تهيأ اليوم لاستقبال المزيد من التعيينات النسائية، وعلى الرغم من هذا النمو النسبي في عدد القيادات النسائية، ووصول عدد منهن إلى مواقع اتخاذ القرار إلا أن دورهن القيادي مازال دون المستوى المأمول، ويكاد ينحصر في عمليات الإشراف على تنفيذ القرارات دون وجود دوراً لهن في اتخاذها أو المشاركة في صنعها، ونظراً لحدثة تمكين المرأة السعودية في عدد من المناصب القيادية العليا، ولمحدودية عدد النساء في هذه المناصب مقارنةً بنظائرن من الرجال، فإنه من الأهمية معرفة مدى تمكين المرأة السعودية بالوظائف الإدارية والقيادية في وزارة الحج والعمرة، للتعرف على جوانب القصور التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط لاختيار وتعيين تلك القيادات، إضافة إلى أن ذلك سيسهم في رسم التوجهات المستقبلية المتعلقة بإعداد وتطوير مهارات القيادات النسائية (الربيعية والحديثي، 2018). وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما واقع تمكين المرأة في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة؟

ومن أجل تحليل مشكلة الدراسة، يتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات وهي:

- 1- ما واقع تمكين المرأة بالأعمال الإدارية والمناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة؟
- 2- ما واقع تمكين المرأة من خلال المشاركة والتأهيل؟
- 3- ما العقبات التي تواجه عمل المرأة في الوظائف الإدارية والقيادية في وزارة الحج والعمرة؟
- 4- ما العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمرأة وتمكينها بالمناصب القيادية بوزارة الحج والعمرة؟

مبررات الدراسة:

تحقيق رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة السعودية، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على واقع تمكين المرأة بالوظائف الإدارية والقيادية في وزارة الحج والعمرة.
- 2- التعرف على العقبات والتحديات التي تواجه عمل المرأة في الوظائف الإدارية والقيادية في وزارة الحج والعمرة.

فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير العمر (من 21-30 عاماً، من 31-40 عاماً).
- 2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
- 3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 1 عام، من 1-2 عام، من 3-5 أعوام، أكثر من 5 أعوام).
- 4- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أنسة، متزوجة، مطلقة).
- 5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير عدد الأبناء (واحد، اثنان، ثلاثة، لا يوجد).
- 6- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة لمتغير الحالة الوظيفية (وظيفة إدارية، وظيفة تقنية).

أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعه الذي يتناوله نظراً لما يتمتع به قطاع الحج والعمرة من مزايا متفردة ومختلفة وتطورات غير مسبوقه مما يجعله محوراً رئيسياً في رؤية 2030، وبناءً على صدور قرارات بتمكين المرأة السعودية في خدمة ضيوف الرحمن والتي تعد أحد اهتمامات رؤية السعودية 2030 التي وضعت أهدافها برفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، والاستمرار في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها فهي تمثل أكثر من نصف المجتمع، وهذا ما أكدته ما ورد في وثيقة رؤية المملكة 2030 من ركائز أساسية تتمثل في (مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح) تضمنت رؤية السعودية - التي أعدها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد، الأمير محمد بن سلمان - تصريحاً جاء نصه: (إنَّ المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر قوتنا إذ تشكل ما يزيد على 50%) من إجمالي عدد الخريجين الجامعيين، وسنستمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا)، ففي قطاع مهم كقطاع الحج والعمرة يمثل قلب الرؤية وتمكين رأس مال بشري يمثل ثقل لا يستهان به في المجتمع فهو موضوع له أهمية محلية وعالمية وهو مازال يخضع للبحث خاصة في ظل التوجهات الحديثة، وهي أول دراسة استطلاعية عن تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة.
- الحدود البشرية: عينة من المسؤولين والمسؤولات في المناصب العليا، والموظفات من مختلف المستويات الإدارية.
- الحدود المكانية: وزارة الحج والعمرة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في عام 1442 / 1443 هـ.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

أ- التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، نتيجة لزيادة التركيز على ما أطلق عليه (العمل الداخلي) العنصر البشري داخل المنظمة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير والتحسين المستمر أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين.

يرى (Murrel & Meredith, 2000) أنَّ التمكين "يشكل ممارسات يومية تتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر لهم" (الفياض، 2005). ويتحقق ذلك بناء على ما جاء به Morales عن طريق تدريبهم على منح الثقة والدعم لبعضهم البعض وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية (العساف، 2006). ووفقاً لطرح Kanter فالتمكين الإداري يعني الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم، وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضاً على نوعين من القوة الرسمية وغير الرسمية حيث ترتبط القوة الرسمية بالأعمال ذات الرؤية والأهمية الكبيرة للمؤسسة، كما تتطلب استقلالية في صنع القرار، بينما القوة غير الرسمية تأتي من العلاقات أو التحالفات المختلفة مع المشرفين، الزملاء، الرؤوسين (برني، 2014).

أهداف التمكين:

إن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز داخلية المنشأ تنبع من ذات الأشخاص العاملين كالفرح بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، فيما أشارت دراسات أخرى إلى أنَّ الهدف الرئيسي لتمكين العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات (شيخ، 2020).

خصائص التمكين:

يعزز التمكين قدرة الإنسان على العمل، على التواصل وامتلاك القدرات، تعزيز المهارات، وتنمية القدرات العملية والاجتماعية؛ وقد أشار السروجي (2009) على عدة خصائص للتمكين تتلخص في الآتي:

- ✓ التمكين قوة وسلطة (مكتسبة) وتأثير يرتبط بالقدرات والإمكانات.
- ✓ التمكين حرية (فكرية) وإبداع.
- ✓ يتوقف التمكين على الإطار الثقافي والقيمي للمنظمة، ورأس المال الاجتماعي في المجتمع.
- ✓ ونرى أن التمكين يتوقف على الإطار الثقافي والقيمي والاجتماعي في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى:

○ يرتبط التمكين بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء.

- إقناع الذات والآخر بالقدرة على التمكين.
- وسيلة لتحقيق الأهداف الاجتماعية ومؤشرات لعائد التنمية والرعاية الإنسانية.
- وسيلة للعدالة ومحاربة الفساد، وزيادة الثقة والتضامن الاجتماعي.

أبعاد التمكين:

يرى حلبي أن التمكين يعد عملية رباعية الأبعاد وتمثل في (الشريف، 2015):

- 1- **البعد المعرفي الإدراكي:** يتضمن هذا البعد فهم طبيعة العوامل والظروف المسببة لتبعية النساء سواء على المستوى الماكرو أو المايكرو (الجزئي والكلي) في الحياة ويركز هذا البعد على إمكانية المراجعة النقدية لخبرات النساء لملاحظة وتحديد أنماط السلوك المؤدية للاعتماد وتدعيم التبعية.
 - 2- **البعد النفسي:** يتضمن هذا البعد أن النساء يستطعن تحسين واقعهن الفردي والاجتماعي اللاتي يعشن فيه، ومن ثم يهتم هذا البعد بالمشاعر ومدى اعتقاد النساء بإمكانية إحداث تغيير في مجريات حياتهن بأنفسهن.
 - 3- **البعد الاقتصادي:** ويتضمن إمكانية مشاركة النساء في الأنشطة المولدة للدخل التي من خلالها يستطعن أن يحصلن على دخول مستقلة، ويدعو إلى ضرورة حصول النساء على المصادر الإنتاجية والتحكم فيها.
 - 4- **البعد السياسي:** ينطلق هذا البعد من فكرة إمكانات النساء في التحليل والحراك نحو التغيير الاجتماعي ويعد العمل الجماعي عنصراً مهماً في التغيير الاجتماعي السياسي لأن مشاركة النساء في الفعل الجماعي سيزيد من وعي الرجال المثقفين وبقية النساء الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات على المستوى الاجتماعي.
- وقد أورد الحلبي (2020) بعداً خامساً هو البعد التنموي وهو مشابه إلى حد ما للبعد الاقتصادي في دراسة حلبي، والبعد التنموي هو تمكين المرأة من تحقيق الاستفادة من قدراتها البشرية كمحور أساسي من محاور التنمية الاقتصادية من خلال مشاركتها باتخاذ القرارات الخاصة بالحياة الفردية والحياة الاجتماعية وإزالة العوائق بكافة أشكالها.

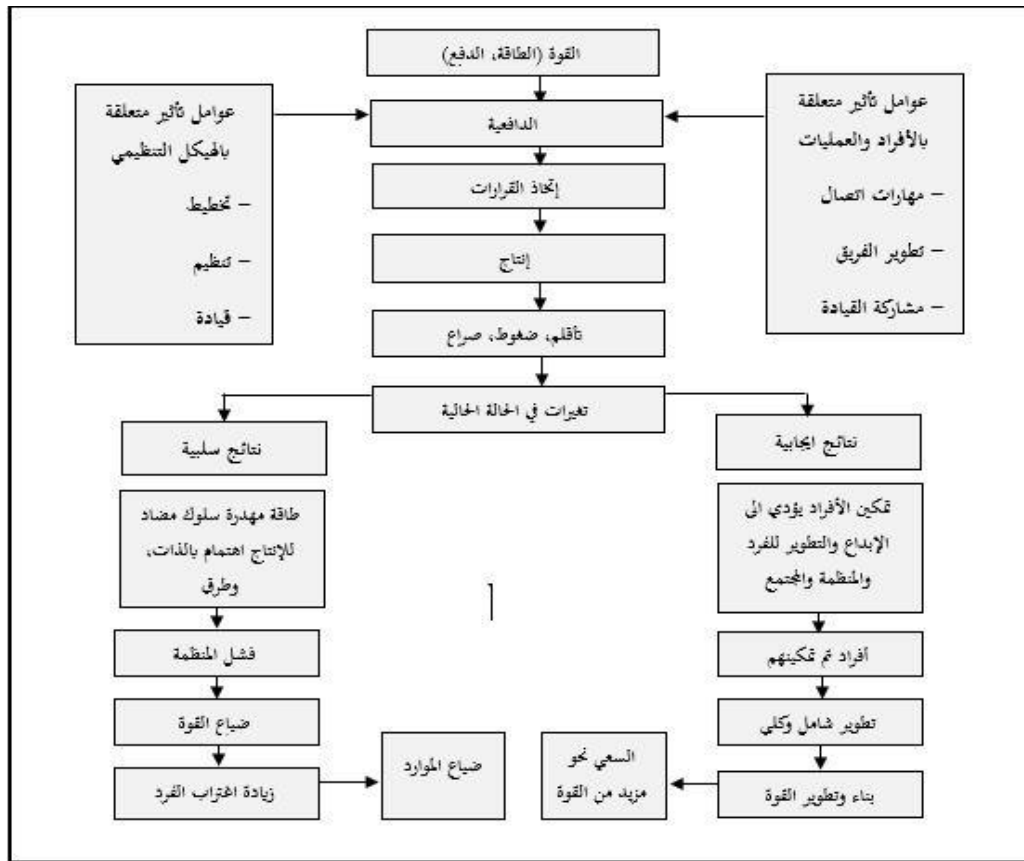
نماذج التمكين:

نظراً للعوامل البيئية الداخلية والخارجية المتنوعة التي تؤثر في المنظمات، فإن كل منظمة تتميز ببيئة وظروف مختلفة عن غيرها من المنظمات، وللتمكين نماذج متعددة يمكن للمنظمات تطبيقه من خلالها، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النماذج التي احتوت عليها الأدبيات المتعلقة بموضوع التمكين (عطالله، 2017):

1- نموذج موريل وفوغت (Murrell and Vogt, 1990):

تعتبر الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات ودافعيتهم للعمل القوة الأساسية لتحريك هذه المنظمات وضمان استمراريتها، وقد أشار العتيبي (2004) إلى هذا النموذج الذي ظهر في عام 1990، وقد وضع العوامل التي تؤثر في دافعية العمل لدى الأفراد، وهي:

- ✓ العوامل المتعلقة بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة.
- ✓ العوامل المتعلقة بالأفراد وطبيعة الاتصال بينهم وبين الإدارة العليا، وحصول الموظفين على فرص العمل والتدريب والمشاركة في القيادة واتخاذ القرارات، وغيرها من الأنشطة التي تلبي احتياجات الأفراد.

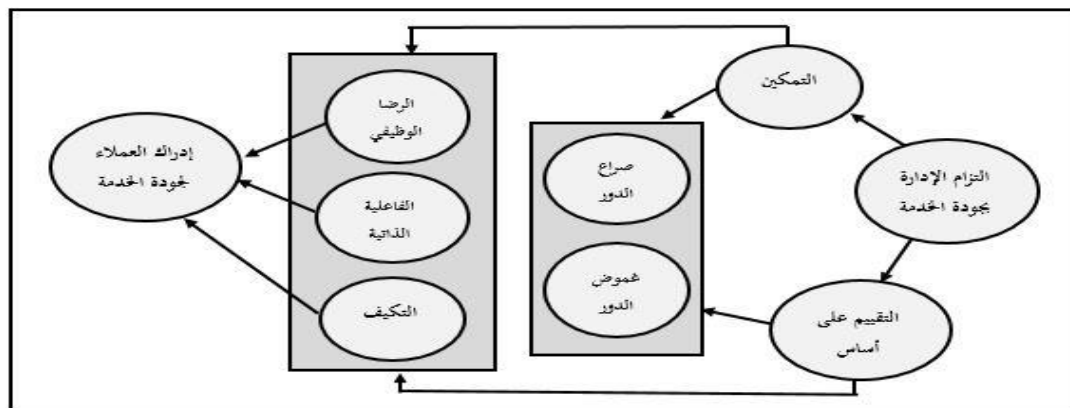


شكل (1) نموذج (Murrell and Vogt, 1990) (العتيبي، 2004).

2- نموذج فيريل وهارتلاين (Ferrell & Hartline, 1996):

يوضح نسمان (2011) أن هذا النموذج يتعامل مع تمكين العاملين من منظور تسويقي، وذلك من منطلق اهتمام المنظمات بجودة الخدمات التي تقدمها للعملاء، وذلك للوصول إلى الجودة كهدف استراتيجي، ويتم تحقيق ذلك من خلال تمكين العاملين وتقييم أدائهم بناء على سلوكهم، وللوصول إلى ذلك يجب على المنظمة أن تحسن من مناخها التنظيمي وذلك من خلال:

- ✓ تحقيق الموائمة الوظيفية وإزالة الغموض في الأدوار الوظيفية.
- ✓ تنمية الفاعلية الذاتية لدى العاملين من خلال توفير الموارد وتدريبهم وتحفيزهم.
- ✓ وسيؤدي هذا إلى ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين، وتقديم الخدمة بجودة عالية للعملاء، كما يوضحه بالشكل:

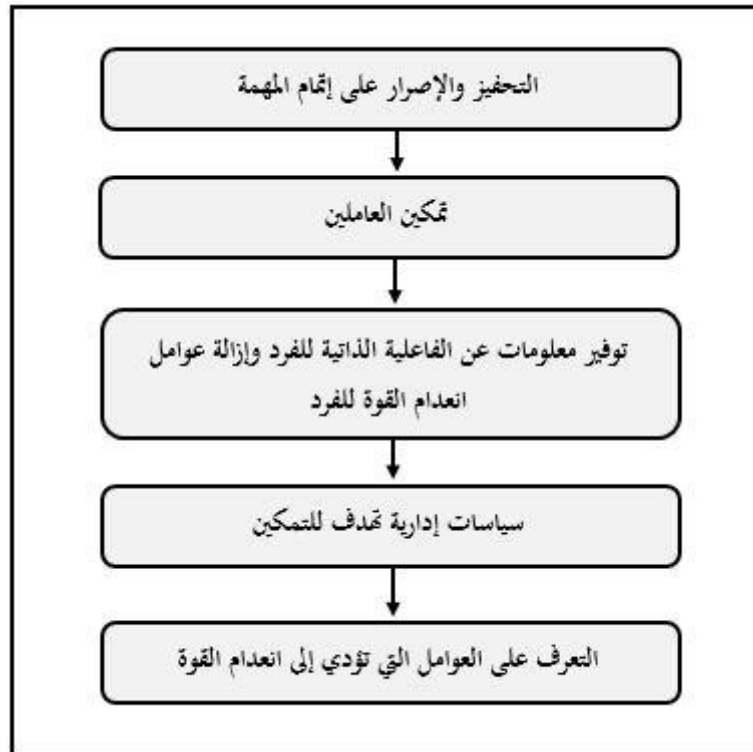


شكل 1. نموذج (Ferrell & Hartline, 1996) (نسمان، 2011).

3- نموذج كونغر وكانوغو (Conger & Kanugo, 1998):

يعرف هذا النموذج التمكين على أنه مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وقد عرف علواه وعبد الرحمن (2011) التمكين على أنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى العاملين، وذلك من خلال معرفة المؤثرات التي تسهم في تعزيز المشاعر السلبية لدى العاملين والتخلص منها من خلال ممارسات تنظيمية رسمية وغير رسمية لتعزيز الفاعلية الذاتية، وقد أشار الباحثان إلى وجود خمسة مراحل للتمكين وهي:

1. مرحلة تحديد العوامل التنظيمية التي تتسبب في فقدان العاملين للدافعية مثل الضغوط النفسية وضعف الاتصالات والبيروقراطية والمتغيرات التنظيمية الرئيسية، وتبني الاستراتيجيات التمكينية المناسبة للتغلب على هذه الإشكاليات.
 2. توظيف الأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها الإدارة التشاركية ونظام المكافآت، وتزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الخاصة بفاعليتهم في العمل.
 3. توفير المعلومات الخاصة بفاعلية العاملين الذاتية من خلال مجموعة مصادر، ومن بينها التجارب المنجزة والإقناع اللفظي والمكاسب غير الفعالة، والاستشارات العاطفية.
 4. شعور العاملين بالتمكين من خلال تعرفهم على المعلومات الخاصة بدافعيتهم وإنجازاتهم، وهو ما يؤدي إلى بذلهم المزيد من الجهود.
 5. تغير سلوك العاملين من خلال سعيهم المتزايد لإنجاز الأهداف الموكلة إليهم.
- ويوضح الشكل هذه المراحل:



شكل (3) نموذج (Conger & Kanugo, 1998) (علواه وعبد الرحمن، 2011).

خطوات التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم بأن تبني التمكين ليس اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، فذكر الديراوي إن تبني التمكين يحتاج إلى خمس مراحل وهي (الديراوي، 2014):

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة، لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع استراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصاً بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والاثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلاً.

المرحلة الرابعة: نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالواجب أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين، ومن ثم زيادة الجهد المبذول، وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين، لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. كما أضافت (شيخ، 2020) مرحلة أخرى وهي، عدم استعجال النتائج: فلا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، فقبل البدء بتحقيق التمكين في المنظمة من الضروري أن تكون هناك مراحل تحضيرية وأن لا يتم التمكين على مرحلة واحدة وإنما بشكل تدريجي وتوضيح مفهوم التمكين للموظفين وأهميته.

معوقات تطبيق التمكين:

إنَّ هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين، فذكر (الخطيب، 2000) أن معوقات تطبيق التمكين الإداري هو اعتقاد المنظمات بما يلي:

1. أن برنامج التمكين الناجح بإحدى المنظمات يمكن أن تتم محاكاته أو نقله كما هو بالمنظمات الأخرى، فالنجاح الحقيقي لبرامج تمكين العاملين يكمن في مراعاة ظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي ترغب بتطبيق هذا النظام والتي قد تختلف كلياً عن ظروف المنظمة التي قامت بتطبيق تمكين العاملين بنجاح.
2. أن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لكل المشكلات التي تعاني منها المنظمة، فتمكين العاملين هي عملية سلوكية تنسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة في برنامج تمكين العاملين.

أ- القيادة

تعرض مفهوم القيادة للكثير من المناقشات العلمية والعملية، وقد أسفر ذلك عن وضع تعريفات متعددة للقيادة، حيث تأخذ عدة مناظير فقد تظهر من خلال مناظير الجماعات المصغرة كالأُسرة والأصدقاء، وتوجد في المجتمعات الهرمية كما في المنظمات ومؤسسات الأعمال، وتساعد الحالات والظروف غير الطبيعية كالتطوارئ والأزمات في ظهور القادة واكتسابهم الخبرة بمعالجة تلك الحالات وتساعد على التغير والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، فتظهر القيادة في عدة صور، عن طريق: السلطة الرسمية، السمات الشخصية، السلطة الدينية، السلطة المعرفية، وهي عقد بين القائد ومن حوله ناتجة عن رغبة مشتركة.

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد (مع التحفظ على هذا التوجه المرصود في العبارة الأخيرة)، في حين أن القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة مهامها، ثم على ما يتوافر لها من السمات والخصائص الشخصية. فالقيادة الإدارية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات (الأسمرى، 2013).

وقد قسمت اللعيد (2014) التعريفات من خلال ثلاثة مناظير:

- المنظور الأول: يتم التركيز فيه على الصفات الشخصية للقائد وما يتمتع به من قدرات خاصة ومواهب ذاتية تمكنه من قيادة وتوجيه الأفراد الآخرين، مثل تعريف بولمان للقيادة على أنها القدرة التي يتمتع بها القائد والتي تجعل الآخرين يفعلون ما يريد.
- المنظور الثاني: تهتم التعريفات فيه بالنشاط أو التصرف أو الجهد الذي يبذله القائد في عملية القيادة والتوجيه، ومن أمثلة هذا التعريفات تعريف فيفنز وبروس للقيادة على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحن الهمم لبلوغ غاية أو هدف منشود.
- المنظور الثالث: يركز في تعريفه للقيادة على قوة التأثير والتفاعل بين القائد وأتباعه من المرؤوسين، ومن أمثلة هذه التعريفات تعريف فيدلر للقيادة على أنها الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة وكذلك تعريف هيرسي وبلانكرد للقيادة على أنها محاولة للتأثير في سلوك الفرد أو المجموعة.

خصائص القيادة:

القيادة تتميز بمجموعة من الخصائص حددها الشريف (2015) تتمثل فيما يلي:

1. المهارات الفكرية: وتتمثل في القدرات الذهنية والعقلية التي تمكن المدير أو القائد من تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياساتها وخططها وإشراف مستقبلها برؤيا ثابتة وقدرة عالية على إدراك معالم المستقبل وما ينبغي أن تسير المنظمة المعينة في إطاره.
2. المهارات الإنسانية: تتمثل قدرة القائد أو المدير في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.
3. المهارات الفنية: تتمثل القدرات الفنية المتخصصة في أحد حقول المعارف العلمية أو العملية لطبيعة العمل الذي يقوم بأدائه الأفراد العاملين.
4. المهارات الفردية (الذاتية): إن المهارات الفردية أو الشخصية التي يمتلكها الفرد تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين، وعادة ما تتباين الحاجة لوفرة هذه المهارات لطبيعة المركز الوظيفي الذي تحتله القيادة الإدارية في المنظمة.

أبعاد القيادة:

لخصت الباحثتان الربيعه والحديثي (2018) أبعاد القيادة إلى أنها:

1. القوة: وتتمثل في القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة.
2. التأثير: ويظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير واعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر.

3. السلطة: وتشير إلى القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

نظريات القيادة:

نظريات القيادة تشتمل على عدة اتجاهات ومسارات متضمنة النظريتين السلوكية والتشاركية وسيتم فيما يأتي تعريف للنظريتين:

✓ النظرية السلوكية Behavioral Theory

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة، وهي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة الموظف للإدارة تتم عندما تتحقق حاجته الاجتماعية والاقتصادية معاً (معمرى، 2019).

✓ نظرية القيادة التشاركية Participatory Leadership Theory

عرفها (الحارثي، 2018): "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية بين كل من المدير والعاملين، وذلك في مختلف العمليات الإدارية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة".

فقد رأى Hellriegel et al. إن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين فردياً أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح (برني، 2014).

مراحل اكتشاف العناصر القيادية:

يمكن للمنظمات من اكتشاف العناصر القيادية عن طريق المرور بستة مراحل أساسية (الربيعة والحديثي، 2018):

1. مرحلة التنقيب: هي مرحلة تحديد مجموعة من الأشخاص ويتم جمع معلومات عنهم ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2. مرحلة التجريب: وهي اختيار وتمحيص المجموعة المختارة في مرحلة التنقيب السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية.
3. مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة مسبقاً واكتشاف جوانب التميز والقصور والتفاوت في القدرات.
4. مرحلة التأهيل: بعد مرحلة التقييم تتضح جوانب الضعف والقصور في الشخصيات المختارة وبناء عليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسبما تفتضيه الحاجة العملية ويتم توفير مدربين ذوي خبرة وإبداع وتجربة للقيام بتدريب القيادات.
5. مرحلة التكليف: بعد التأهيل والتدريب يتم وضع مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية موضع التجربة ولفترات معينة.
6. مرحلة التمكين: بعد تجربة هذه العناصر تظهر المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قدراتهم.

ثانياً- الدراسات السابقة:

نستعرض تحليلاً لعدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها والتعرف على أهم اتجاهاتها، وسترتب بحسب مواضيعها:

1- دراسة قزاز (Gazzaz, 2017) "نهضة إنجازات القيادات النسائية السعودية" تسعى المرأة في مختلف المجتمعات إلى تطوير قدراتها ومهاراتها، وذلك في ظل سعيها للمشاركة الفاعلة في المجتمع والوصول إلى المناصب القيادية في مؤسساته والمساهمة في تحقيق التنمية فيه. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الاجتماعية والثقافية التي أسهمت في تمكين المرأة السعودية من الوصول إلى المناصب القيادية في المؤسسات، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المرأة القيادية، وتحديد العوائق التنظيمية التي تمنع المرأة من الوصول إلى القيادة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي، وقد تم استخدام المقابلة كأداة للحصول على البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: فهم القيم التي تسهم في وصول المرأة إلى النجاح في المناصب القيادية يعتبر من أسس نجاح المرأة في القيادة والأمر الذي يجب أن تتعلمه النساء عن القيادة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للعوامل الاجتماعية والبيئية على وصول المرأة للمناصب القيادية في المملكة، بالإضافة إلى النظرة الاجتماعية التي تقلل من فرص المرأة في الوصول إلى القيادة بالمقارنة مع الرجل، كما أظهرت النتائج وجود بعض القيم الرئيسية لوصول المرأة إلى القيادة، ومن أهمها التعاطف مع الموظفين، والقدرة على التكيف، وقوة الشخصية، المعرفة المتخصصة والتضامن بين النساء.

2- دراسة قطان (Kattan, 2015) "عوامل قيادة المرأة الناجحة في المملكة العربية السعودية" تواجه المرأة السعودية العديد من التحديات التي تعيق وصولها إلى المناصب القيادية، وممارسة دور القيادة في المؤسسات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح في المناصب القيادية بشكل عام وللنساء بشكل خاص. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلات للحصول على البيانات، وقد تمثلت عينة الدراسة في (99) مشاركاً ومشاركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود بعض المعوقات التي تحد من قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية، وذلك في ظل التوجه نحو تعزيز دور المرأة وتنميته في المجتمع السعودي، مما يزيد من فرص النجاح المستقبلية للمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، ويعتبر نقص المهارات والمعرفة والخبرة من أهم تحديات وصول المرأة إلى المناصب القيادية..

3- دراسة الغفيلي (Alghofaily, 2019) "قيادة المرأة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" تعد المساواة واحدة من التحديات الحقيقية التي أصبح على المجتمعات البشرية التغلب عليها، وذلك في ظل سعي المجتمعات إلى الوصول إلى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الثقافية والتنظيمية والشخصية الأساسية التي تواجهها المرأة في بلوغ مناصب قيادية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ومدى تأثير رؤية 2030 على هذه المعوقات ودورها في مساعدة المرأة للتغلب عليها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام المقابلة للحصول على البيانات، وقد تمثلت عينة الدراسة في (15) من العاملات في الجامعات السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تواجه المرأة السعودية العديد من الصعوبات في الوصول إلى المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، كما أظهرت أن رؤية 2030 تتضمن توجهات من شأنها العمل على الحد من الصعوبات التي تواجهها المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية.

- 4- دراسة قسوم (2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين المرأة بالمؤسسة الجزائرية" يعد تمكين المرأة أحد الموضوعات الحديثة في علوم الإدارة والتي شهدت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين على مستوى العالم، وخاصةً في ظل ما تواجهه المرأة من التهميش لدورها في المجتمع. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مناسبة الأسلوب التنظيمي في المؤسسات لممارسة المرأة لأدوارها الوظيفية، والتعرف على مدى التزام الإدارة بتعزيز ثقة المرأة وإمكانياتها، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين المرأة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (74) موظفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للثقافة التنظيمية دور في تمكين المرأة، كما أظهرت سهولة ممارسة المرأة لمهامها الوظيفية، واهتمام الإدارة بتعزيز ثقة المرأة بنفسها وتنمية إمكانياتها للوصول إلى تحقيق تمكين المرأة.
- 5- دراسة الشميلان (2016). "القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي" قامت العديد من المؤسسات بإجراء الدراسات التي درست التشريعات والممارسات التي تعزز مشاركة المرأة في المجتمع. وقد هدفت هذه إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي، والكشف عن الفرص المتاحة أمام المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في هذه المؤسسات، والكشف عن طرق النهوض بدورهن القيادي. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث على المنهج الوصفي، وقد تم دراسة البحوث والدراسات ذات العلاقة بالموضوع للحصول على البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود العديد من التحديات التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية، وأن التحديات الاجتماعية تعتبر العامل الأول في ضعف وصول المرأة إلى المناصب القيادية..
- 6- دراسة خصاونة (2017). "أثر عدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية على أداء المرأة العاملة" أصبحت العدالة من أكثر المصطلحات التي يتم تداولها بين العاملين في مختلف المؤسسات، وقد أصبح يتم مناقشتها في مختلف المستويات الثقافية والإدارية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عدالة التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجهة نظر المرأة العاملة فيها من حيث (عدالة التفويض، عدالة التدريب، عدالة التقييم، عدالة الانضمام في اللجان، عدالة المشاركة في اتخاذ القرار)، وأثر عدم تطبيقها على أداء المرأة العاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (340) موظفة في (36) مؤسسة حكومية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تدني عام في مستوى تطبيق عدالة التمكين الوظيفي لدى المرأة العاملة في المنظمات الحكومية الأردنية، كما بينت النتائج عدم وجود أثر إيجابي إحصائيًا لعدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة الأردنية العاملة ولا يوجد أثر سلبي لعدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة الأردنية العاملة.
- 7- دراسة الربيعه والحديثي (2018). "تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية" زادت نسبة مشاركة المرأة في الأعمال في مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة، وهو ما أدى إلى الوصول للمرأة إلى مراكز قيادية في الكثير من المؤسسات، ما دفع إلى الاهتمام بتقييم تجربة وصول المرأة إلى هذه المراكز. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة المرأة في قيادة بعض الأجهزة الحكومية، والتعرف على هذه الظاهرة وتحديد جوانب القوة والضعف في هذه التجربة، ومدى حاجتها إلى إحداث التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال مداخل ثلاثة وهي المدخل الوثائقي ودراسة الحالة والمسحي للحصول على البيانات، وقد تمثلت عينة الدراسة في (36) قيادية في الأجهزة الحكومية. وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتمتع القيادات النسائية بخصائص شخصية ومؤهلات علمية وخبرات مهنية مكنها من ممارسة مهامها وأدوارها القيادية، كما أن الظروف الأسرية للقيادات النسائية لم تؤثر بشكل سلبي على أدائهن لأدوارهن القيادية في المؤسسات التي يعملن بها، كما أن هؤلاء القيادات يمتلكن تصوراً واضحاً عن القيادة الإدارية والوعي التام بما يتضمنه هذا المفهوم من تأثير ورؤية في المؤسسات التي يقدرنها.

8- دراسة مخدوم (2020). "مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة" تعد مشاركة المرأة للرجل في العمليات القيادية من صور التكامل بين كل من الرجل والمرأة في المجتمع، فالقيادة تعتمد على العمليات بصورة أكبر من اعتمادها على متخذ القرار. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وقد تمثلت عينة الدراسة في (159) من القائدات في جامعة طيبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود درجة عالية من الموافقة بين أفراد العينة حول أبعاد التمكين الإداري الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة كما أظهرت الحاجة إلى تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية والميدانية، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه الأسلوب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية (العساف، 2012).

مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من بعض المسؤولين والمسؤولات في المناصب الإدارية العليا بوزارة الحج والعمرة والموظفات من مختلف المستويات الإدارية في وزارة الحج والعمرة، حيث اعتمدت الدراسة على طريقة العينة القصدية التي استهدفت الموظفات والمسؤولين، وتم أخذ عينة بحجم (63) من الموظفات، وعينة بحجم (45) من المسؤولين، والجداول التالية (1) و(2) تبين خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة من الموظفات حسب البيانات الشخصية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 21- 30 عاماً	31	49.2
	من 31- 40 عاماً	32	50.8

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	1	1.6
	دبلوم	3	4.8
	بكالوريوس	44	69.8
	ماجستير	14	22.2
	دكتوراه	1	1.6
الخبرة	أقل من 1 عام	4	6.3
	من 1-2 عام	42	66.7
	من 3-5 أعوام	13	20.6
	من 5-10 أعوام	3	4.8
	أكثر من 10 أعوام	1	1.6
الحالة الاجتماعية	أنسة	25	39.7
	متزوجة	34	54.0
	مطلقة	4	6.3
عدد الأبناء	واحد	2	3.2
	اثنان	22	34.9
	ثلاثة	7	11.1
	لا يوجد	32	50.8
الحالة الوظيفية	وظيفة إدارية	55	87.3
	وظيفة تقنية	8	12.7
الإجمالي		63	100.0

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة من المسؤولين حسب الجنس.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	1	2.2
	ذكر	44	97.8
المجموع		45	100.0

ثانياً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة "Questionnaire" حيث أعد نموذجين، الاستبانة الأولى مخصصة للتوزيع على الموظفين، وتتكون من (21) عبارة، موزعة على (3) محاور، والاستبانة الثانية مخصصة للتوزيع على المسؤولين، وتتكون من (17) عبارة.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة (استبانة الموظفين):

طبقت الدراسة الاستبانة الخاصة بالموظفات على عينة استطلاعية قوامها (10) موظفات بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل ارتباط سيبرمان، للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه العبارة، والجدول التالي يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبانة الخاصة بالموظفات.

جدول رقم (3): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات الاستبانة الخاصة بالموظفات بالدرجة الكلية لمحاورها.

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: تمكين الموظفات بالأعمال المختلفة			
1	ترسخ الوزارة الرقابة الذاتية.	.919**	.000
2	الشعور بأهمية دورك في العمل.	.866**	.001
3	تعمل الوزارة على تنمية قدراتك.	.884**	.001
4	سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك.	.867**	.001
5	سرعة توصيل المعلومة لك في الوقت المناسب.	.796**	.006
6	معرفة الموظفة بآخر المستجدات في إجراءات وسياسات الوزارة.	.851**	.002
7	تمتلك الموظفات الصلاحيات المناسبة لأداء الأعمال.	.810**	.004
8	قدرة الموظفة على تصحيح الأخطاء دون تدخل من أحد.	.838**	.002
9	تشارك الموظفة في صناعة القرار داخل ادارتها.	.838**	.002
المحور الثاني: التمكين من خلال المشاركة والتأهيل			
10	تحرص الوزارة بنشر الأهداف والخطط لكافة المستويات الإدارية.	.867**	.001
11	تهتم الوزارة بتشجيع الموظفات على الابتكار في العمل.	.863**	.001
12	تقوم الوزارة بتنمية وعي الموظفات لمتطلبات العمل وأساليبه.	.654*	.040
13	تعقد الوزارة دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفات القيادية.	.916**	.000
14	تعتمد الوزارة على فرق العمل (موظفين وموظفات) لاتخاذ القرارات.	.819**	.004
المحور الثالث: العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية			
15	قبول الإدارة تولي المرأة مناصب قيادية.	.890**	.001
16	تعتمد الإدارة على الحيادية والموضوعية في اختيار القيادات.	.890**	.001
17	يتميز العمل القيادي في الوزارة بالمرونة بما يتناسب مع دور المرأة.	.939**	.000
18	تواجه الموظفات عدم تعاون الرجال عند عملهن في المناصب القيادية في الوزارة.	.906**	.000
19	يتقبل الرجال الموظفين في الوزارة ان تكون رئيسته المباشرة امرأة.	.772**	.009
20	قلة عدد الموظفات يحد من فرص توليهن مناصب قيادية.	.915**	.000
21	تولي المرأة مركز قيادي يؤثر سلبا على دورها الأسري.	.779**	.008

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان جميع عبارات الاستبانة الموزعة على الموظفات ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة لمجالاتها، وبذلك يتحقق صدق الاتساق الداخلي في عبارات هذا الاستبيان.

2- ثبات الاستبانة الخاصة بالموظفات:

تم التأكد من ثبات الاستبانة الخاصة بالموظفات من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)، ويوضح الجدول معاملات الثبات بكل من الطريقتين.

جدول رقم (4): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة الخاصة بالموظفات.

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ				المحور
الثبات بطريقة التجزئة النصفية	معامل الارتباط بين النصفين	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
معامل جيتمان للتجزئة النصفية				
0.934	0.902	0.930	9	المحور الأول: تمكين الموظفات بالأعمال المختلفة.
0.904	0.858	0.878	5	المحور الثاني: التمكين من خلال المشاركة والتأهيل.
0.938	0.903	0.949	7	المحور الثالث: العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية
0.929	0.868	0.942	21	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الخاصة بالموظفات تراوحت ما بين (0.878) كحد أدنى في المحور الثاني " التمكين من خلال المشاركة والتأهيل"، إلى (0.949) كحد أعلى في المحور الثالث " العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية"، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.942) وهي قيمة عالية لألفا كرونباخ.

بينما تراوح قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.904) كحد أدنى في المحور الثاني " التمكين من خلال المشاركة والتأهيل" إلى (0.938) كحد أعلى في المحور الثالث "العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية"، وبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة ككل (0.929) وهذا يعني أن الاستبانة الخاصة بالموظفات تتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الدراسة.

3- صدق الاتساق الداخلي للأداة (استبانة المسؤولين):

يهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة طبقت الدراسة الاستبانة الخاصة بالمسؤولين على عينة استطلاعية قوامها (15)، حيث تم حساب معامل ارتباط سييرمان للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين.

جدول رقم (5) معاملات ارتباط سييرمان لعبارات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين بالدرجة الكلية للاستبانة.

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	سمات بعض الموظفات تؤهلن للقيادة.	.631*	.012
2	لدى بعض الموظفات رؤية قيادية واضحة.	.549*	.034
3	تتصف بعض الموظفات بالقدرة على التحليل الجيد الذي يساعد في اتخاذ القرار.	.728**	.002
4	بعض الموظفات لديهن القدرة على تحمل ضغط وعيب المركز القيادي.	.674**	.006
5	لا تشجع الوزارة عمل المرأة في المراكز القيادية.	.141	.617
6	عدم تعاون الرجال معوق لتولي المرأة مناصب قيادية.	.347	.206
7	قلة عدد الموظفات تقلل من فرص تقلدهن مناصب قيادية	.614*	.015

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	الوزارة بيئة عمل محفزة لتمكين المرأة.	.575*	.025
9	تعقد الوزارة برامج تدريبية لتمكين المرأة وفقاً للمناصب الإدارية.	.684**	.005
10	تم تطوير الأنظمة والقوانين لتمكين المرأة بالمناصب القيادية.	.893**	.000
11	تعتمد الإدارة على الحيادية والموضوعية في اختيار القيادات.	.893**	.000
12	تفويض سلطات كافية للقيادة النسائية لإنجاز مهامها الوظيفية.	.628*	.012
13	تشارك القيادات النسائية في تحديد أهداف الوزارة وخططها الاستراتيجية.	.700**	.004
14	تسهم القيادات النسائية في لجان الوزارة ذات الأهمية.	.869**	.000
15	تثق الوزارة في قياداتها النسائية للقيام بمهام كبيرة.	.879**	.000
16	منح الصلاحيات للموظفات في إطار العمل لاتخاذ القرار وتنفيذ العمل.	.805**	.000
17	حجم المسؤوليات تتناسب طردياً مع الصلاحيات الممنوحة.	.762**	.001

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل؛ ومستوى دلالة (0.01) فأقل، باستثناء العبارة رقم (5) والعبارة رقم (6)، وبالتالي يجب استبعادهم.

4- ثبات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين:

تم التأكد من ثبات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)، ويوضح الجدول معاملات الثبات بكل من الطريقتين.

جدول رقم (6): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة الخاصة بالمسؤولين.

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بين النصفين	معامل جيتمان للتجزئة النصفية
17	0.910	0.889	0.937

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الخاصة بالمسؤولين بلغت (0.910) وهي قيمة عالية لألفا كرونباخ. بينما بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.937) وهذا يعني أن الاستبانة الخاصة بالمسؤولين تتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الدراسة.

ثالثاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.26) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1- التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages): للتعرف على خصائص أفراد العينة، وتوزيعهم حسب البيانات الشخصية.

- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى استجابات مفردات الدراسة على العبارات والمحاور الرئيسية للاستبانة.
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة انحراف الاستجابات لكل عبارة من العبارات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation): للتحقق من صدق أدوات الدراسة.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل جيثمان التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient): للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
- 6- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (T-test)) لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الوظائف لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى للمتغيرات ثنائية القيمة.
- 7- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)) لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الوظائف لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى للمتغيرات التي تأخذ أكثر من قيمتين.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع تمكين الوظائف بالأعمال المختلفة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الأول: تمكين الوظائف بالأعمال المختلفة، والجدول رقم (7) التالي يبين ذلك.

جدول رقم (7): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول: تمكين الوظائف بالأعمال المختلفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
2	الشعور بأهمية دورك في العمل.	3.97	.621	79.37%	موافق	1
7	تمتلك الوظائف الصلاحيات المناسبة لأداء الأعمال.	3.89	.675	77.78%	موافق	2
1	ترسخ الوزارة الرقابة الذاتية.	3.81	.759	76.19%	موافق	3
6	معرفة الموظفة بأخر المستجدات في إجراءات وسياسات الوزارة.	3.81	.820	76.19%	موافق	3
8	قدرة الموظفة على تصحيح الأخطاء دون تدخل من أحد.	3.70	.710	73.97%	موافق	5
9	تشارك الموظفة في صناعة القرار داخل ادارتها.	3.68	.839	73.65%	موافق	6
4	سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك.	3.59	.796	71.75%	موافق	7
5	سرعة توصيل المعلومة لك في الوقت المناسب.	3.49	.738	69.84%	موافق	8
3	تعمل الوزارة على تنمية قدراتك.	3.44	.857	68.89%	موافق	9
	الدرجة الكلية للمحور	3.71	0.483	74.18%	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة من الوظائف على عبارات مجال " تمكين الوظائف بالأعمال المختلفة " بلغت 74.18%، وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

✓ حصلت العبارة التي تنص على " الشعور بأهمية دورك في العمل " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي 76.19%.

✓ حصلت العبارة التي تنص على " تمتلك الموظفات الصلاحيات المناسبة لأداء الأعمال "، على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي 77.78%.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما واقع تمكين المرأة من خلال المشاركة والتأهيل؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: التمكين من خلال المشاركة والتأهيل. والجدول رقم (8) التالي يبين ذلك.

جدول رقم (8): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: التمكين من خلال المشاركة والتأهيل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تحرص الوزارة بنشر الأهداف والخطط لكافة المستويات الإدارية.	3.83	.794	76.51%	موافق	1
3	تقوم الوزارة بتنمية وعي الموظفات لمتطلبات العمل وأساليبه.	3.63	.809	72.71%	موافق	2
5	تعتمد الوزارة على فرق العمل (موظفين وموظفات) لاتخاذ القرارات.	3.57	.893	71.43	موافق	3
2	تهتم الوزارة بتشجيع الموظفات على الابتكار في العمل.	3.52	.998	70.48%	موافق	4
4	تعقد الوزارة دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفات القيادية.	3.46	.964	69.215	موافق	5
	الدرجة الكلية للمحور	3.60	0.604	72.06%	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة من الموظفات على عبارات مجال " التمكين من خلال المشاركة والتأهيل " بلغت 72.06%، وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

✓ حصلت العبارة التي تنص على " تحرص الوزارة بنشر الأهداف والخطط لكافة المستويات الإدارية" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي 76.51%.

✓ حصلت العبارة التي تنص على " تقوم الوزارة بتنمية وعي الموظفات لمتطلبات العمل وأساليبه"، على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي 72.71%.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما العقبات التي تواجه عمل المرأة في الوظائف الإدارية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث: العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية. والجدول رقم (9) التالي يبين ذلك.

جدول رقم (9): تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
3	يتميز العمل القيادي في الوزارة بالمرونة بما يتناسب مع دور المرأة.	3.78	.659	75.56%	موافق	1

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	قبول الإدارة تولي المرأة مناصب قيادية.	3.59	.835	71.75%	موافق	2
2	تعتمد الإدارة على الحيادية والموضوعية في اختيار القيادات.	3.54	.758	70.79%	موافق	3
5	يتقبل الرجال الموظفين في الوزارة ان تكون رئيسه المباشرة امرأة.	3.44	.929	68.89%	موافق	4
6	قلة عدد الموظفين يحد من فرص توليهم مناصب قيادية.	3.41	1.102	68.25%	موافق	5
7	تولي المرأة مركز قيادي يؤثر سلباً على دورها الأسري.	2.71	1.069	54.29%	محايد	6
4	تواجه الموظفين عدم تعاون الرجال عند عملهم في المناصب القيادية في الوزارة.	2.44	.996	48.89%	غير موافق	7
	الدرجة الكلية للمحور	3.27	0.432	65.49%	محايد	

يتضح من الجدول السابق أن درجة حيادية من قبل أفراد العينة من الموظفين تجاه عبارات مجال "العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية" بلغت 65.49%، وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

✓ حصلت كل من العبارة التي تنص على " يتميز العمل القيادي في الوزارة بالمرونة بما يتناسب مع دور المرأة "، على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي 75.56%.

✓ حصلت العبارة التي تنص على " قبول الإدارة تولي المرأة مناصب قيادية "، على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي 71.75%.

- النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح: "ما العقبات التي تواجه المرأة لتقليدها مناصب قيادية؟
- أظهرت نتائج جميع إجابات الموظفين على هذا السؤال وقد تبين أن من العقبات التي تواجه المرأة لتقليدها مناصب قيادية، جاءت في أربعة مجالات وهي: عقبات بيئية وعقبات اجتماعية وعقبات ثقافية، وعقبات تنظيمية.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالاستبانة الخاصة بالمسؤولين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالمسؤولين. والجدول رقم (10) التالي يبين ذلك.

جدول رقم (10): تحليل النتائج المتعلقة بالاستبانة الخاصة بالمسؤولين.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	سمات بعض الموظفين تؤهلهم للقيادة.	3.69	1.041	73.78%	موافق	1
4	بعض الموظفين لديهم القدرة على تحمل ضغط وعيب المركز القيادي.	3.60	.780	72.00%	موافق	2
2	لدى بعض الموظفين رؤية قيادية واضحة.	3.53	1.120	70.67%	موافق	3
3	تتصف بعض الموظفين بالقدرة على التحليل الجيد الذي يساعد في اتخاذ القرار.	3.51	.920	70.22%	موافق	4
8	تم تطوير الأنظمة والقوانين لتمكين المرأة بالمناصب القيادية.	3.47	.815	69.33%	موافق	5

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
10	تفويض سلطات كافية للقيادة النسائية لإنجاز مهامها الوظيفية.	3.42	.812	68.44%	موافق	6
14	منح الصلاحيات للموظفات في إطار العمل لاتخاذ القرار وتنفيذ العمل.	3.40	.863	68.00%	موافق	7
11	تشارك القيادات النسائية في تحديد اهداف الوزارة وخططها الاستراتيجية.	3.38	.960	67.56%	محايد	8
13	تثق الوزارة في قياداتها النسائية للقيام بمهام كبيرة.	3.33	.769	66.67%	محايد	9
15	حجم المسؤوليات تتناسب طرديا مع الصلاحيات الممنوحة.	3.29	.991	65.78%	محايد	10
6	الوزارة بيئة عمل محفزة لتمكين المرأة.	3.24	1.048	64.89%	محايد	11
12	تسهم القيادات النسائية في لجان الوزارة ذات الأهمية.	3.22	.795	64.44%	محايد	12
7	تعقد الوزارة برامج تدريبية لتمكين المرأة وفقا للمناصب الإدارية.	3.13	.869	62.67%	محايد	13
9	تعتمد الإدارة على الحيادية والموضوعية في اختيار القيادات.	3.07	1.009	61.33%	محايد	14
5	قلة عدد الموظفات تقلل من فرص تقلدهن مناصب قيادية	2.56	.967	51.11%	غير موافق	15
	الدرجة الكلية للمحور	3.32	.431	66.40%	محايد	

يتضح من الجدول السابق أن درجة حيادية من قبل أفراد العينة من المسؤولين بلغت 66.4%، وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

- ✓ حصلت العبارة التي تنص على " سمات بعض الموظفات تؤهلن للقيادة " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي 73.78%.
- ✓ حصلت العبارة التي تنص على " بعض الموظفات لديهن القدرة على تحمل ضغط وعبء المركز القيادي "، على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي 72%.

تحليل النتائج المتعلقة بالأسئلة المفتوحة:

السؤال الأول: ما من وجهة نظرك وسائل تمكين أخرى تساهم في تقليد المرأة المناصب القيادية في الوزارة؟
توصلت نتائج تجميع إجابات المسؤولين على هذا السؤال إلى أنه وجود العديد من الوسائل التي تسهم في تقليد المرأة المناصب القيادية في الوزارة، وقد أظهرت الإجابات أن الوسائل التي يمكن أن تسهم في تقليد المرأة المناصب القيادية في الوزارة جاءت في ثلاثة مجالات رئيسية وهي وسائل تنظيمية ووسائل معرفية تعليمية ووسائل عملية.

السؤال الثاني: ماهي العقبات التي تواجه المرأة لتقليدها مناصب قيادية؟
أظهرت نتائج تجميع إجابات المسؤولين على هذا السؤال وقد تبين أن أبرز العقبات التي تواجه المرأة لتقليدها مناصب قيادية، جاءت في ثلاثة مجالات رئيسية وهي عقبات تنظيمية، وعقبات اجتماعية، وعقبات بيئية.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير العمر (من 21- 30 عاماً، من 31- 40 عاماً).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (11): نتيجة اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة لمتغير العمر (من 21- 30 عاماً، من 31- 40 عاماً).

العمر	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار T	الدالة
من 21- 30 عاماً	31	3.55	0.315	.163	.871
من 31- 40 عاماً	32	3.53	0.435		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيمة $T=.163$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي"، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (12): نتيجة اختبار "تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب بوزارة الحج تعزى لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار F	الدالة
دبلوم فأقل	4	3.42	0.28	.490	.615
بكالوريوس	44	3.53	0.37		
دراسات عليا	15	3.61	0.43		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيمة $F=.490$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 1 عام، من 1-2 عام، من 3-5 أعوام، أكثر من 5 أعوام).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي"، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (13): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 1 عام، من 1-2 عام، من 3-5 أعوام، أكثر من 5 أعوام).

الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار F	الدالة
أقل من 1 عام	4	3.31	0.52	.533	.661
من 1-2 عام	42	3.55	0.39		
من 3-5 أعوام	13	3.54	0.33		
أكثر من 5 أعوام	4	3.60	0.28		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة $F=5.533$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05.

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أنسة، متزوجة، مطلقة).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي"، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (14): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أنسة، متزوجة، مطلقة).

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار F	الدلالة
أنسة	25	3.51	0.32	.516	.600
متزوجة	34	3.54	0.42		
مطلقة	4	3.71	0.30		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث كانت قيمة $F=5.516$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05.

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير عدد الأبناء (واحد، اثنان، ثلاثة، لا يوجد).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي"، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (15): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير عدد الأبناء (واحد، اثنان، ثلاثة، لا يوجد).

عدد الأبناء	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار F	مستوى الدلالة
واحد	2	3.74	0.03	2.187	.099
اثنان	22	3.65	0.42		
ثلاثة	7	3.27	0.47		
لا يوجد	32	3.51	0.31		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير عدد الأبناء، حيث كانت قيمة $F=2.187$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05.

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة لمتغير الحالة الوظيفية (وظيفة إدارية، وظيفة تقنية).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج على النحو التالي:
جدول رقم (16): نتيجة اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة لمتغير الحالة الوظيفية (وظيفة إدارية، وظيفة تقنية).

الحالة الوظيفية	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار T	الدلالة
وظيفة إدارية	55	3.50	.343	-2.239	.029
وظيفة تقنية	8	3.81	.512		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزى لمتغير الحالة الوظيفية تعزى للذين حالتهم الوظيفية وظيفة تقنية، حيث كانت قيمة $T = -2.239$ ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

مناقشة النتائج:

- ارتفعت درجة موافقة أفراد العينة من الموظفات على عبارات مجال "تمكين الموظفات بالأعمال المختلفة" يتضح من النتائج اهتمام الوزارة بالموظفات، وإدراك الوزارة لأهمية تمكينهن في الوظائف التي يشغلنها، وامتلاك الوزارة لنظام إداري مناسب لتمكين الموظفات بشكل عام والقيادات النسائية بشكل خاص، بالإضافة إلى الوعي لدى الموظفات بأهمية التمكين في تأدية دورهن على أكمل وجه، كما أظهرت هذه النتيجة أن تجارب الموظفات تقوم على مجموعة من المقومات ساهمت في نجاحهن في ممارسة مهامهن وتحقيق أهداف المنظمة على رأسها سهولة الحصول على المعلومات والمعرفة بالإجراءات الإدارية، إضافةً إلى امتلاكهن الصلاحيات الكافية لأداء مهامهن. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة لا تو وآخرون (latu et al., 2017) التي أظهرت تمكن القائدات من أداء أدوارهن القيادية، ودراسة (قسوم، 2015) التي بينت أهمية الثقافة التنظيمية في تمكين المرأة وسهولة ممارستها لمهامها الوظيفية، واهتمام الإدارة بتعزيز ثقة المرأة بنفسها وتنمية إمكانياتها للوصول إلى تحقيق التمكين. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الربيعية والحديثي، 2018) التي توصلت النتائج فيها إلى عدم وجود معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية وغابت التهيئة للوظيفة القيادية تماماً في تجربة القيادات النسائية. وتدعو الدراسة الحالية إلى تمكين المرأة وفق معايير تجعلها في موقف قيادي في أعمال مختلفة، على عكس دراسة الربيعية والحديثي التي تمكن المرأة دون معايير راسخة.

- ارتفعت درجة موافقة أفراد العينة من الموظفات مجال "التمكين من خلال المشاركة والتأهيل" وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى اهتمام الوزارة بتنمية الموظفات وتعزيز مشاركتهن في الأهداف والخطط الخاصة بالوزارة، كما تقوم الوزارة بتطوير وعي الموظفات من خلال الورش والدورات التدريبية التي تنمي مهاراتهن. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المنقاش، 2017) التي أظهرت أهمية الورش والدورات التدريبية في تطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية، والاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة في تطوير بيئة العمل داخل الجامعات السعودية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة قزاز (Gazzaz, 2017) التي من أهم نتائجها: فهم العوامل والقيم التي مكنت هؤلاء النساء السعوديات من النجاح تؤدي إلى معرفة أفضل ومنها تشكيل الشخصية القيادية، السياق الذي حققت فيه هؤلاء النساء السعوديات الهدف الناجح المتمثل في أن يصبحن قادة يوفر نظرة ثاقبة

لتطورهم كقادة والمساهمة في دراسات القيادة في سياق تقليدي وديني، وقد أظهرت البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال المقابلات أهمية العوامل الثقافية والاجتماعية في تمكين المرأة من القيادة، وقد أظهرت ستة عشر من قيم حاسمة ذات مغزى في رحلة ناجحة للقيادة وسمات من البيانات، وكان من أهمها التعاطف مع الموظفين، والقدرة على التكيف، وقوة الشخصية، المعرفة المتخصصة والتضامن بين النساء، حيث ترتفع نسبة الموافقة في كلا الدراستين على زيادة الاهتمام بالمرأة وتأهيلها للقيادة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (شيخ، 2020) التي أظهرت دور تمكين المرأة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات والتي أوصت بالعمل على تحقيق المشاركة الفاعلة التي يمكن للمرأة من خلالها ممارسة أدوارها بكفاءة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مخدوم، 2020) التي أظهرت نتائجها درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد وبما يتطلب الحاجة إلى تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية، حيث تدعو كلا الدراستين إلى دعم المرأة وتحفيز مشاركتها.

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية في تحفيز المرأة للمشاركة مع دراسة (بن رحمة، 2020) التي من أهم نتائجها أن للتفويض والتدريب والتعليم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة، وللتحفيز والاتصال وللعمل الجماعي أيضاً أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة.

- درجة حيادية من قبل العينة من الموظفات على عبارات مجال "العقبات التي تواجه تمكين المرأة في المناصب القيادية"

وتوصلت النتائج إلى حيادية الموظفات نحو العقبات التنظيمية التي تواجه عمل المرأة في الوظائف الإدارية، بينما عدد قليل أكد على وجود عقبات بيئية واجتماعية وثقافية تواجه تقليدياً المناصب القيادية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغفيلي (Alghofaily, 2019) والتي أظهرت وجود العديد من العقبات والصعوبات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية في المملكة العربية السعودية والتي من بينها صعوبة وصول المرأة إلى الوصول إلى المناصب القيادية نتيجة للعادات الاجتماعية والثقافية، والتي تحتاج إلى تطوير بما يتناسب مع توجه المملكة إلى تمكين المرأة في المناصب القيادية، وخاصة في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شيخ، 2020) التي أظهرت حاجة المرأة إلى التحفيز للتغلب على العقبات التي تواجهها المرأة عند مشاركتها في المناصب القيادية، حيث بينت الدراسة الحاجة إلى منح العاملات حق التصرف واتخاذ القرارات في حدود المهام الوظيفية التي يمارسونها في أعمالهم، وهو ما يعد من الأساليب المناسبة لتمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في المناصب القيادية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة قattan (2015) التي أظهرت وجود بعض المعوقات التي تحد من قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية، وذلك في ظل التوجه نحو تعزيز دور المرأة وتنميته في المجتمع السعودي، ويعتبر نقص المهارات والمعرفة والخبرة من أهم التحديات التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية. ودراسة سالزلوبز وآخرون (Salas-lopess et al., 2011) التي أظهرت أن أهم التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية هي تعدد المسؤوليات وتعرضها للإقصاء من بعض الفرص والترقيات، بالإضافة إلى أنها مطالبة بعمل إضافي لإثبات ذاتها نظراً لكونها امرأة. ودراسة لوانيدو وآخرون (Ioannidou et al., 2019) التي أظهرت وجود العديد من المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تتسبب في استمرار الفجوة في المساواة بين حصول كل من الرجل والمرأة على الفرص لشغل المناصب القيادية، ودراسة (الشويحات، 2016) التي بينت وجود العديد من المعوقات التي تتسبب في ضعف وصول المرأة إلى المناصب القيادية، ومن بينها تدني قناعات أصحاب القرار

بتولي المرأة مناصب قيادية، النظرة الاجتماعية السلبية لدور المرأة، ونظرة أصحاب العمل السلبية لظروف حياة المرأة الخاصة.

واتفقت كذلك الدراسة الحالية بأن هناك عوائق تمنع المرأة من التمكين مع دراسة (الشميلان، 2016) وتوصلت إلى أن من أبرز المعوقات التي تحد من صلاحيات المرأة القيادية هي السلطة الذكورية، وعدم الثقة بالمرأة كصانعة قرار، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، كما أكدت على ضرورة إخضاع القيادات النسائية للتقييم والتجربة حتى تثبت نجاحها.

بينما اختلفت الدراسة الحالية في بند العقبات التي تواجه تمكين المرأة مع دراسة (خصاونة، 2017) التي توصلت نتائجها إلى أنه يوجد تدني بشكل عام لمستوى تطبيق عدالة التمكين الوظيفي لدى المرأة العاملة في المنظمات الحكومية الأردنية وكما بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر إيجابي إحصائيًا لعدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة الأردنية العاملة ولا يوجد أثر سلبي لعدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة الأردنية العاملة.

اتفقت الدراسة الحالية في أهمية المستويات التحصيلية الأكاديمية في التمكين مع دراسة الغامدي (AlGhamdi, 2016) التي تشير نتائجها إلى أن العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية تشمل النوع، والتمكين النفسي، والكفاءة، وأن القيادات الأكاديمية تحتاج إلى مزيد من التمكين النفسي للوصول إلى الإبداع الإداري المرغوب فيه في كل من الجامعات القائمة والناشئة.

- وجود عقبات بيئية واجتماعية وثقافية وتنظيمية تعيق تقليد المرأة مناصب قيادية من وجهة نظر الموظفين. تعزو النتائج وجود هذه العقبات إلى طبيعة البيئة في المجتمع السعودي بصورة عامة، والثقافة الاجتماعية السائدة في المملكة، حيث أن مشاركة المرأة في المجتمع ومؤسساته لا تزال في بدايتها، وهو ما يفرض هذا الحجم من العقبات في وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة قزاز (Gazzaz, 2017) التي أظهرت وجود تأثير للعوامل الاجتماعية والبيئية على وصول المرأة للمناصب القيادية في المملكة، بالإضافة إلى النظرة الاجتماعية التي تقلل من فرص المرأة في الوصول إلى القيادة بالمقارنة مع الرجل.

كما تعزو الدراسة أن وجود العقبات البيئية والتنظيمية إلى الطبيعة الخاصة بوزارة الحج والعمرة والمشاريع التي تقوم بتنفيذها، حيث تعتبر في الغالب مشاريع ميدانية تتطلب جهدًا مضاعفًا للوصول في تنفيذها، والتي تتصف بالبيئة التشغيلية الشاقة، حيث يصعب على المرأة المشاركة في هذا الميدان والوصول من خلاله إلى تحقيق نجاحات وظيفية وإدارية.

- درجة حيادية على واقع تمكين المرأة في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة من قبل أفراد العينة من المسؤولين.

وتظهر هذه النتيجة إلى وجود العديد من التحديات والعقبات التي تواجه تقلد المرأة للمناصب القيادية ومن أهمها العدد القليل للموظفات والذي يقلل من فرصهن للحصول على المناصب القيادية، كما يوجد ضعف في تنمية مهارات المرأة وتدريبها وتأهيلها لشغل المناصب القيادية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قطان (Kattan, 2015) التي أشارت إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية، ونتائج دراسة الغفيلي (Alghofaily, 2019) التي أظهرت أن المرأة السعودية تواجه العديد من الصعوبات في الوصول إلى المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الشميلان، 2016) التي أشارت إلى وجود العديد من التحديات التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (قسوم، 2015) التي أظهرت الاهتمام بتعزيز ثقة المرأة بنفسها وتنمية إمكانياتها من أجل الوصول إلى تمكين المرأة.

- وجود العديد من الوسائل التي يمكن أن تسهم في تقليد المرأة للمناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة من وجهة نظر المسؤولين.

وأظهرت الدراسة إلى أن سعي القائمين على الوزارة إلى الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها، واستثمار كافة الطاقات التي يمتلكونها في سبيل تحقيق أهداف الوزارة والوصول إلى إنجاز الخطط والمشاريع الدائمة التي تنفذها المملكة من أجل خدمة ضيوف الرحمن، كما تعزو ذلك إلى السعي نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الموارد البشرية في المجتمع السعودي والذي تشكل المرأة نسبة لا يستهان بها منه.

وقد توافقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قطان (Kattan, 2015) التي أظهرت سعي المملكة نحو تعزيز دور المرأة وتنميتها في المجتمع السعودي، مما يزيد من فرص النجاح المستقبلية للمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، ودراسة الغفيلي (Alghofaily, 2019) التي أظهرت تضمن رؤية المملكة 2030 توجهات من شأنها العمل على الحد من الصعوبات التي تواجهها المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية، ودراسة (قسوم، 2015) التي أظهرت دور نشر الثقافة التنظيمية في تمكين المرأة وتحسين قدرتها على أداء مهامها الوظيفية.

- وجود عقبات تنظيمية واجتماعية وبيئية تعيق تقليد المرأة للمناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة من وجهة نظر المسؤولين.

توصلت النتائج إلى اتفاق عدد كبير من المسؤولين حول العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة الدور القيادي، يتقدمها البيئة التشغيلية الميدانية وقلة الخبرة والتدريب التخصصي مقارنة بالخبرة الطويلة للرجل القيادي في إدارة الحج والعمرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الشويحات، 2016) حيث أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تتسبب في ضعف وصول المرأة إلى المناصب القيادية، ومن بينها تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، النظرة الاجتماعية السلبية لدور المرأة، ونظرة أصحاب العمل السلبية لظروف حياة المرأة الخاصة. ودراسة (الشميلان، 2016) التي أظهرت نتائجها وجود العديد من التحديات التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية، وأن التحديات الاجتماعية تعتبر العامل الأول في ضعف وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

تظهر الدراسة وجود الوعي الكافي لدى الموظفات في وزارة الحج والعمرة على اختلاف مستوياتهن التعليمية حول مفهوم التمكين وأهميته في تأدية أدوارهن في الوزارة ومهامهن الوظيفية، كما تدل هذه النتيجة على وجود ثقافة تنظيمية داخل وزارة الحج والعمرة تسهم في تنمية وعي الموظفات بأدوارهن وأهميتها في إنجاز أهداف ومخططات الوزارة، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (قسوم، 2015) التي أظهرت تأثير وجود الثقافة التنظيمية على تنمية الدور الفعال للمرأة في المؤسسات والذي يسهم بدوره إلى تحقيق التمكين للمرأة في المناصب القيادية في المؤسسات، كما تسهم الثقافة التنظيمية في تطوير الفكر الإداري لدى العاملات وتعزيز انتمائهن لوظائفهن والمؤسسات التي يعملن بها.

بينما اختلفت الدراسة الحالية في تأثير التعليم الأكاديمي على تمكين المرأة مع دراسة لوانيدو وآخرون (Ioannidou et al., 2019)، من نتائجها أن المنظمة مكنت المرأة من خلال إتاحة فرص التدريب لها وبناء شبكة

علاقات وتعزيز مهاراتها القيادية داخل المنظمة، حيث إنَّ المنظمة نجحت في إعدادهن كقيادات من خلال تغيير ثقافة المنظمة، وتشير الدراسة إلى وجود عقبات ثقافية ونظامية يمكن أن تؤدي إلى استمرار وجود فجوة في مجال المساواة في الحقوق وتمكين المرأة مما يؤثر في تقدمها أكاديمياً وإدارياً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزي لمتغير الخبرة.

وتعزو هذه النتيجة إلى التحولات الثقافية والاجتماعية التي تمر بها المملكة، والتي أثرت في مختلف المؤسسات العاملة في المملكة وفي مقدمتها الوزارات، فنتيجةً لهذه التحولات أصبحت المرأة أكثر انفتاحاً لممارسة أدوارها في المجتمع، والذي أدى إلى انتشار مفاهيم التمكين بين النساء في مختلف المؤسسات والوظائف.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة قطان (Kattan, 2015) التي أظهرت أنه وعلى الرغم من مواجهة المرأة السعودية الكثير من العقبات، إلا أنَّ التغير الثقافي والتحول المجتمعي، وزيادة تعليمها ومهاراتها وتوظيفها والتطورات التكنولوجية أدت إلى التقليل من نقص الخبرة والمعرفة، وبالتالي زيادة فرص نجاحهن في أدوارهن ووظائفهن، فكلتا الدراستين تثبت عدم تأثير الخبرة في تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الربيعية والحديثي، 2018) حيث أظهرت أن الخبرة التي تمتلكها الموظفات كانت من العوامل المؤثرة في وصول المرأة للمناصب القيادية وتمكينها فيها، وكذلك اختلفت مع دراسة سالزلوبز وآخرون (Salas-lopes et al., 2011) التي أظهرت دور كل من الخبرة والمهارات والدعم في وصول المرأة إلى القيادة ونجاحها فيها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفات لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ومتغير عدد الأبناء، ومتغير العمر.

وتعزو الدراسة ذلك إلى أن لتحقيق التوازن بين مسؤوليات الوظيفة والواجبات الأسرية خصصت برامج من منطلق تمكين المرأة السعودية في سوق العمل أطلقها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية لدعم المرأة ورفع مشاركتها في بيئات عمل مناسبة ومستقرة، والدور الكبير من دعم الأهل وتطور وسائل الاتصال جميعها عوامل ذلت التحديات التي تواجهها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة الغفيلي (Alghofaily, 2019)، حيث أوصت بتمكين المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية للاستفادة من خبراتها وكفاءتها، كما أوصت باتخاذ تدابير إضافية مثل توفير التدريب على القيادة وإعطاء المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار للمرأة من أجل تعزيز ثققتها ومكانتها للإزالة التدريجية للحواجز الثقافية التي تعترض قيادة المرأة على المستوى العام.

بينما اختلفت الدراسة الحالية في تأثير الحالة الاجتماعية للمرأة وأمومتها بشكل سلبي على تمكين المرأة، مع دراسة (الشويحات، 2016) التي تلخصت نتائجها في حصول المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة (تنازلياً): مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحفية، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة إذاعة وتلفزيون. وحصلت المعوقات التالية على أعلى درجات الحدة مرتبة (تنازلياً): تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، ونظرة المجتمع لدور المرأة الملتزمة بالأسرة والواجبات المنزلية، ونظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة، بينما اتفقت معها في متغير العمر وعدم تأثيره على التمكين، كما اختلفت مع نتائج دراسة قزاز (Gazzaz, 2017) التي أظهرت وجود تأثير للعوامل الاجتماعية والبيئية على وصول المرأة للمناصب القيادية في المملكة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الموظفين لدرجة تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في وزارة الحج والعمرة تعزي لتغير الحالة الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن وعي المرأة وإدراكها لأهمية دورها في الوزارة يتأثر بطبيعة حالتها الوظيفية، وذلك نظرًا للخبرات والمهارات المتراكمة التي تكتسبها من خلال ممارستها لوظائف إدارية وقيادية فيها، وهو ما يعزز من إمكانية تمكينها في الوزارة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية في تأثير الحالة الوظيفية على تمكين المرأة من خلال دخولها في المنافسة للأفضلية من عدم تحقيق ذلك مع دراسة (المنقاش، 2017) أفصحت نتائج الدراسة عن أنَّ القيادات النسائية رشن من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية، وأنَّ نسبة قليلة تم الضغط عليها لتولي المناصب القيادية، وأنَّ معظم القيادات النسائية قبلن الترشيح؛ لأنَّ لديهن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها، ونسبة قليلة قبلت التعيين لاعتذار كثيرات وعدم وجود من يشغل المنصب، كما احتلت الأسباب التنظيمية المرتبة الأولى، ثم الثقافية، يليها الأسباب العلائقية، وأخيرًا الأسباب الشخصية في تسرب القيادات النسائية، أو رغبتن التسرب من المناصب القيادية في الجامعتين، ولم تكن الصعوبات السابقة هي السبب في تسربهن فقط، بل أسهمت القيادات النسائية في زيادة التحديات التي يواجهنها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة.

وقد اختلفت مع نتائج دراسة (شيخ، 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير مهم للتمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية، كما أوصت بالاهتمام بتمكين العاملين في المؤسسات والتوسع في تطبيقه للوصول إلى تحقيق المشاركة الفعالة بين العاملين والمؤسسة.

التوصيات والمقترحات.

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
- 1- الارتقاء بدور المرأة في بيئة العمل والإيمان بقدرتها على تحقيق النجاح في الأدوار الوظيفية التشغيلية التي تقوم بها، وتوجيه سماتها ونظرتها إلى مزايا حقيقية يستفاد منها في الوصول إلى المناصب الوظيفية العليا، وتشجيع المدراء على هذا التوجه ومراجعة المنهجيات المتبعة في مواقع العمل للتحويل المنشود.
 - 2- التنوع في القوة العاملة في سير العمليات لتهيئة ثقافة عمل متنوعة تمتاز بأفكار وخبرات جديدة تثرى سير العمل، والجمع بين أنماط القيادات المتنوعة لاتخاذ قرارات أفضل وتحقيق إنجازات أكثر نجاحاً ضمن إطار السعي لتحقيق أهداف الوزارة.
 - 3- زيادة وعي الموظفين بالسياسات التمكينية التي تضعها الوزارة من أجل تعزيز وصول المرأة إلى المناصب القيادية والإدارة العليا، وآليات التأهيل والمشاركة الخاصة بذلك.
 - 4- عقد دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات تخصصية لتزويد المرأة السعودية بالمهارات القيادية التي تحتاجها في مختلف الأعمال والمجالات بناء على تحديد دقيق لاحتياجاتهن التدريبية وبناء على خطط الوزارة والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها، وقياس أثر هذه الأنشطة على تطوير أدائهن القيادي.
 - 5- استقطاب قيادات نسائية يمتلكن خبرة وظيفية قيادية للعمل في الوزارة، وفتح المجال لها للمشاركة بالأعمال الإدارية والميدانية لتنوع خبراتها ومهاراتها ومعارفها.

6- الاستفادة من التطور التقني والاتصال الإلكتروني وتطويره لتطوير عمل المرأة من خلال العمل عن بعد، لتحسين ظروف عمل المرأة في مختلف أقسام الوزارة، وتوظيفه في التغلب على التحديات والعقبات التي تواجه تمكين المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الأسمرى، فاطمة عبد الرحمن (2013). اعداد القيادات النسائية الادارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- برني لطيفة، جوان (2014). التمكين الاداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. ابحاث اقتصادية وادارية، صفحة 10.
- البندري ابراهيم الربيعه؛ الحديثي، هدى عبد الله. (2018). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- توفيق، درويش. (2017). القيادة الإدارية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 1(12)، 83-98.
- الثقافي، خلود. (2017). دور المرأة السعودية في التنمية: صاحبات المشاريع الحرة بالمنطقة الشرقية نموذجًا. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 26(1)، 155-177.
- الحارثي، نايف. (2018). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحلبي، انتصار صالح احمد (2020). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 وانعكاسه على الاستقرار الأسري. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، صفحة 344.
- خصاونة، عاكف لطفي. (2017). أثر عدم تطبيق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية على أداء المرأة. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية. جامعة البلقاء، 225.
- الخطيب، محمود. (2000). إمكانيات تطبيق التمكين في الشركات الصناعية. المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة. المؤتمر السنوي الثاني.
- الديراوي، نور علي عبد الحليم (2014). دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية. غزة: الجامعة الاسلامية.
- السبيعي، سعد. (2016). صحيفة مكة المكرمة، 29 يونيو، الرأي.
- السروجي، طلعت مصطفى (2009). رأس المال الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشريف، ريم رمضان. (2015). واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الادارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. فلسطين: جامعة الاقصى.
- الشريف، كوثر. (2021، فبراير 2-4). رحلة العمر للطالب السعودي الحاج (مبادرة الطالب الحاج)، الملتقى العلمي العشرون لأبحاث الحج والعمرة والزيارة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- الشميلان، عبد الوهاب. (2016). القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي. مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1)، 179-207.

- الشويحات، صفاء (2016). المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية. الأردن: المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية.
- شيخ، سعيدة (2020). التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة-. البويرة: جامعة اكلي محند اولحاج.
- الطاهر، آدم. (2016). أثر القيادة الإدارية على تمكين العاملين بمؤسسات التعليم العالي: في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - فرع كردفان - وجامعة كردفان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم درمان الإسلامية.
- العتيبي، سعيد. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين بالمنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة. جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، مصر.
- العساف، حسين. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، [أطروحة دكتوراه]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- العساف، صالح محمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2. الرياض: دار الزهراء.
- عطالله، حنين. (2017). علاقة التمكين الإداري بتخطيط المسار الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الزراعة -محافظات قطاع غزة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- علواه، شذى؛ وعبد الرحمن، عبد الرحمن. (2011). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية - دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 7(27)، 102-128.
- الفياض، محمود. (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية. دراسة ميدانية. [أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال]. عمان، الأردن.
- قسوم زينب. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين المرأة بالمؤسسة الجزائرية. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- اللعيد، عبد المحسن. (2014). القيادات الادارية في المنظمات الحكومية - تنمية وتطوير القدرات القيادية. معهد الإدارة العامة.
- مخدوم، هند كرامة الله (2020). مدى مساهمة التمكين الاداري في تطوير القيادات الاكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية: مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
- المنقاش، سارة عبد الله (2017). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول. المجلة التربوية. الكويت. مج 31، ع123. ص183-238.
- الميزر، هند عقيل محمد. (2017). المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل. المجلة العربية للدراسات الأمنية.
- نسيمان، ماهر. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (2030). (2020، 320). تم الاسترداد من رؤية المملكة العربية السعودية 2030: <https://www.vision2030.gov.sa>

- وزارة الحج والعمرة - المملكة العربية السعودية (2021). تم الاسترداد من المنصة الوطنية الموحدة: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC165>
- ياسمينه، بن رحمة. (2020). أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله. الجزائر. ميله.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Al Ghamdi, A. M. (2016). The empowerment of academic women leaders at Saudi universities and its relationship to their administrative creativity. (Doctoral dissertation, Western Michigan University).
- Alghofaily, L. (2019). Women Leadership in Higher Education in Saudi Arabia. United Kingdom: International Journal of Social Sciences.
- Gazzaz, L. (2017). Renaissance of Saudi Women Leaders' Achievement. Brunel: Brunel University.
- Kattan, M. M. (2015). FACTORS OF SUCCESSFUL WOMEN LEADERSHIP. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Latu, I. M. (2017). Female Leader role model. Hoyt: Marianne Schmid Mast Dario Bombardi Joris Lammers and Crystal L.
- Loannidou, E., Letra, A., Shaddox, L., Teles, F., Ajiboye, S., Ryan, M., D'souza, R. (2019). Empowering women researchers in the new century: IADR's strategic direction. Advances in dental research, 30(3), 69-77
- Salas - Lopez, D. D. (2011). Women leaders - challenges, successes and other insights from the top. Journal of leadership Studies.