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

إعداد: أسماء أحمد الكبتي
محاضر بقسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة بنغازي

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي، وذلك من خلال التعرف على مقومات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في كلية الآداب. استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (11) مشاركة من القيادات الأكاديمية النسائية في الكلية وهن: ـ (وكيلة الكلية ــ رئيسة مكتب ضمان الجودة ــ رئيسة مكتب خدمة المجتمع والبيئة ـ رئيسة قسم ــ منسقات برامج العمل) للفصل الثاني من العام الدراسي (2022. 2023). واللاتي تم اختيارهن بالمعاينة الهادفة. واستخدمت الباحثة لجمع البيانات أسلوب المقابلة المقننة، وتم قياس التمكين الإداري من خلال معرفة مقومات التمكين في بيئة العمل الإداري في الكلية، ومن خلال معرفة المهارات القيادية لدى أفراد العينة. وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها الى ضعف مقومات التمكين الإداري في الكلية والمتمثلة في: ـ (تفويض السلطات ــ التدريب ــ التحفيزـ الاتصال الفعال) باستثناء بعد العمل الجماعي الذي كان مرتفعا. إلا أن الكلية تدفع بالشخصيات النسائية الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، وتمنح لهن الفرص بشكل متكافئ مع القيادات الرجالية في الكلية، كما توصلت الدراسة الى ارتفاع توفر المهارات القيادية لدى أفراد العينة والمتمثلة في: ـ (تحمل المسؤولية ــ السلوك الإبداعي ـ القدرة على الاستئناف ـ القدرة على الموضوعية) وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات بالخصوص.

مقدمة:

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

وعلى هذا الأساس فرضت طبيعة التغير الاجتماعي المعاصر حتمية تمكين المرأة كأحد أهم التحديات التي تواجهها في العصر الحديث. فالتمكين هو كل ما من شأنه تفعيل مشاركة المرأة، وتنمية قدراتها ومهاراتها بما يجعلها قادرة على السيطرة على وضعها وظروفها، وبالتالي تأكيد ذاتها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والنفسية والمهنية والسياسية، وزيادة مساهمتها الفعالة في بناء المجتمع.

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

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

ويعد التمكين الإداري من أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة، والذي تسعى المؤسسات الحديثة الى تطبيقه، إضافة الى كونه أحد أهم أنواع تمكين المرأة، لأنه يتعلق بالمرأة في العمل الإداري، ويقيس درجة وقوة

فاعليتها، ومساهمتها في أحداث تغيير فعلي في بيئة العمل بالمؤسسات المختلفة. وخاصة في حال وصولها للمناصب القيادية، ومواقع اتخاذ القرار. فهو في هذه الحالة يعطي صورة صادقة وفعلية عن درجة تمكين المرأة في بيئة العمل، ويعكس درجة حداثة تلك المؤسسات ومراعاتها للقواعد التشريعية والقانونية المساندة للمرأة.

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

وبالتالي تزداد أهمية التمكين الإداري المرأة في المناصب القيادية في المؤسسات المختلفة؛ إذ تعد المرأة موردا بشريا هاما ينبغي إدماجها في خطط التغيير، والاستفادة من قدراتها كقوة فاعلة ومؤثرة في سوق العمل، وصنع القرار. وبالتالي فإن عدم أو ضعف تمكين المرأة يعد هدرا في الفاعلية الإنسانية يعيق التنمية في المجتمع، وهذا يتطلب أن تكون المرأة على وعي بضرورة تمكينها في مجالات الحياة المختلفة لتحقيق العدالة والتنمية المجتمعية (زايد ،2015: 9)

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

الأمر الذي يجعل من الضرورة بمكان إجراء الدراسات العلمية للتعرف على مدى توفر مقومات تمكين المرأة الليبية على كافة الأصعدة بشكل عام، ومقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في المناصب القيادية

بشكل خاص؛ نظرا لقدرتها العلمية على تولي هذه المناصب، والمساهمة في احداث تغيير إيجابي في المؤسسة الجامعية. وبالتالي تسعى الباحثة للوصول إلى إجابة منهجية عن مدى توفر مقومات التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية في الكليات الجامعية وتتخذ الباحثة من كلية الآداب بجامعة بنغازي نموذجا للدراسة.

أولا: إشكالية الدراسة.

في ضوء التغيرات العالمية المفروضة على المؤسسات من حيث التركيز على الموارد البشرية، وتنمية رأس المال الفكري، تشهد مؤسسات التعليم العالي اهتماما عالميا لتطبيق الإدارة الحديثة، والاهتمام بالموارد البشرية، ويعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين ؛ وذلك لترسيخ مبدأ الابداع في العمل لدى العاملين في مجال الإدارة ، وهو النظرية التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري ، الذي بات يهتم بالتطوير وتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (الابراهيم واخرون ، 2008: 13) فنظرا للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من مدرسة الإدارة العلمية الى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الانسان محور العملية الإدارية؛ تشكل مفهوم التمكين بهدف تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية الى المشاركة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، واستخدام الصلاحيات، ومنحهم قوة التصرف، والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات، وتعزيز الفكر الإداري لديهم. دون تدخل مباشر من الإدارة (النمر واخرون، 2011: 33) ويأخذ تمكين العاملين عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها: تفويض السلطات، وتحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف ابداعهم، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين (العويسي ، 2007: 70) ويحقق التمكين الإداري عدة مزايا منها استخراج أقصى الطاقات من الموارد البشرية، وتحسين الوضع النفسي للعاملين، ويؤدي الى التقدم في إدارة الجودة واستمرارية التطوير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء. (الطراونة، التهدي ،2017: 39)،

ويعد مدخل تمكين النساء أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، والتي يمكن استخدامها في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة الخدمة في المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية ، ويتطلب التمكين توافر عدة مقومات منها:. الثقافة التنظيمية ، المشاركة ، الاتصال ، التدريب ، الثقة الإدارية ، وضوح الدور ، التدريب والدعم التنظيمي (نافع، 2011: 440) وعلى الرغم من أن مشاركة المرأة في إدارة المؤسسات تعد

حديثة نسبيا ، الا أن الدراسات أثبتت أن المرأة تملك العديد من المهارات والقدرات اللازمة للقيادة مثل :. القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات ، وتغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية (كشكوشة ،45:2013)

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

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

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

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

والواقع أن المؤسسات العربية بشكل عام مازالت تواجه العديد من التحديات في سبيل توفير مقومات التمكين الإداري للمرأة منها: . الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية، وعدم الرغبة في التغيير، وخوف المرؤوسين من

المسؤولية والتعرض للمساءلة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم، وعدم تشجيع المبادرة والابتكار، وغياب التدريب والتطوير، وضعف الحوافز والمكافأت (العتيبي ،2005: 66) كما أن المرأة العربية مازالت تعاني رغم تعليمها من الثقافة الابوية السائدة في المجتمع، والنظام الجندري الذي يحدد الأدوار الاجتماعية وفقا للنوع الاجتماعي. ووفقا لهذا المنظور الاجتماعي فإن المناصب القيادية تكون حكرا على الرجال فقط دون النساء.

وتعد ليبيا من الدول السباقة في الاهتمام بموضوع المرأة، فمن الناحية التشريعية فبدءا من صدور الدستور الملكي الصادر سنة 1952م، وكذلك الإعلان الدستوري الصادر سنة 1969م والاعلان الدستوري الصادر سنة 2011 م؛ اتخذت الدولة جملة من التدابير التشريعية والتنفيذية للقضاء على التمييز ضد المرأة ومنحها حقوقها في التعليم ، والعمل ، والتمتع بنفس فرص التوظيف (كازوز ،91:2016) كما صدقت ليبيا على المعاهدات والاتفاقيات الدولية لتعزيز مساهمة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية ، والتي من أهمها الاتفاقية الدولية لمناهضة كافة أشكال التمييز ضد المرأة المنعقدة سنة 1979م والمعروفة باسم (اتفاقية السيداو)، وكذلك الاتفاقية الدولية الخاصة بالحقوق الاقتصادية للمرأة ، كما أن مواد القانون الليبي لا تفرق بين الفرص التي يحصل عليها المواطنون الا بقدر استعدادهم لتحمل المسؤولية ، وقدرتهم على اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للمشاركة في عملية التنمية والاقتصاد بشكل عام (كازوز،2016: 30)

وعلى الرغم من سن القوانين المعززة لدور المرأة في ليبيا ؛ الا أننا نجد ندرة في تقلد المرأة للمناصب القيادية (التشريعية والتنفيذية) ، وأن تواجدها يقتصر على الشؤون الاجتماعية وشؤون التعليم والبحث العلمي فقط ، كما نسبة مشاركتها لا تتناسب مع نسبتها الى عدد السكان ،أو مستوى التحاقها بالتعليم في كافة مراحله، فمنذ العام 1977 وحتى عام 2000م تقلدت خمسة سيدات فقط مناصب قيادية في المؤتمر الوطني العام (مؤتمر الشعب العام) ، وهي المتعلقة بشؤون المرأة (الشؤون الاجتماعية) أما على مستوى رئاسة الوزراء (اللجان الشعبية العامة) فقد تقلدت سيدتان فقط منصب أمانة التعليم والبحث العلمي ، وأمانة الاعلام والثقافة على مدار ثلاثة عقود تقريبا (العبيدي ، 2003: 60) . وقد توصلت دراسة (العباني، 2015) الى وجود صعوبات تحول دون تمكين المرأة من المساهمة الفعالة في عملية التنمية في المجتمع الليبي، منها عدم الاعتراف بقدراتها وكفاءاتها مقارنة بالرجل؛ الامر الذي يعرضها للتهميش والاقصاء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في المجتمع، وفيما يتعلق بالكليات الجامعية في ليبيا تعد كلية الآداب بجامعة بنغازي أول كلية

أكاديمية تأسست في ليبيا؛ فإنه بدءا من تاريخ إنشائها في عام (1955م) وحتى هذا اليوم، فقد تقلدت عمادة الكلية سيدة واحدة فقط! وذلك خلال الفترة الزمنية من (2007 ـ 2009م). والتي عرفت باسم أمينة اللجنة الشعبية للكلية في ذلك الوقت. لكن فيما يتعلق بمنصب رئاسة الأقسام العلمية فقد حظيت الشخصيات النسائية الاكاديمية بتقلد هذا المنصب القيادي خلال فترات عديدة من تاريخ انشاء الكلية. هذا إضافة الى صدور قرار من وزارة التعليم العالي سنة (2021م) بشأن تأنيث منصب وكيل الكلية في الكليات الجامعية، دون الإشارة الى إمكانية تقلدها منصب عمادة كلية أو رئاسة الجامعة! الامر الذي يمكن تفسيره في ضوء نظرية السقف الزجاجي لتمكين المرأة، ووجود عوائق لا مرئية تحصر المرأة الاكاديمية في مناصب قيادية معينة فقط.

لذلك تتجه الباحثة للوقوف على حقيقة التمكين الإداري للقيادات النسائية الاكاديمية بكلية الآداب بجامعة بنغازي؛ وذلك من خلال معرفة مدى توفر مقومات التمكين الإداري في الكلية، ومدى توفر المهارات القيادية لدى المرأة الاكاديمية. وعلى هذا الأساس تم صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: مقومات التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي: كلية الآداب نموذجا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة ألا وهو موضوع التمكين الإداري في المناصب القيادية، ولدى فئة هامة من فئات المجتمع وهي المرأة الاكاديمية؛ الامر الذي يسهم في الوقوف على ممارسة المرأة الاكاديمية لدورها القيادي في الكلية الجامعية. وبالتالي تعكس هذه الدراسة درجة حداثة الكلية الجامعية كمؤسسة علمية مطالبة بمواكبة التغيرات الاجتماعية المعاصرة خصوصا فيما يتعلق بقضية المرأة؛ وذلك بالمساهمة في احداث تغيير إيجابي في نظرة المجتمع الليبي لها، والقضاء على الموروث السلبي تجاهها. لذلك فإن نتائج هذه الدراسة يتوقع أن تسهم في نشر الوعي لدى العاملين في إدارة الجامعة، ووزارة التعليم العالي؛ بضرورة تطبيق التمكين الإداري وخصوصا للمرأة الاكاديمية في المناصب القيادية في العمل الجامعي. وكل ما سبق يعزز من أهمية هذه الدراسة ولاسيما في ظل ندرة البحوث والدراسات المحلية المتعلقة بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية في المجتمع الليبي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق هدف عام يتمثل في فهم حقيقة التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية القيادية؛ وذلك من خلال التعرف على مقومات التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية بكلية الآداب بجامعة بنغازي، وينبثق من هذا الهدف العام هدفين فرعيين هما:

1. معرفة مقومات التمكين الإداري في كلية الآداب ـ كمؤسسة إدارية ـ والمتمثلة في: . تفويض السلطات ــ اتاحة العمل الجماعي ــ التدريب ــ التحفيز ــ الاتصال الفعال.

2. التعرف على القدرات القيادية لدى المرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية في كلية الآداب والمتمثلة في: . القدرة على تحمل المسؤولية ـ السلوك الإبداعي ــ القدرة على الاستئناف ـ القدرة على الموضوعية.

الدراسات السابقة: .

فيما يلي يتم استعراض مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

1. **دراسة (Batliwala, Misra،Dhahran .2002) بعنوان :. التحديات المرتقبة للنهضة النسائية عالميا في جنوب أسيا للدراسات حول المرأة .دراسة مقدمة الى التجمع النسوي العالمي التاسع AWID** .هدفت الدراسة الى التعرف على مقومات تمكين المرأة من القيادة في المؤسسات المعاصرة ، ووضع تصور يساعد على التمكين الإداري للمرأة القيادية في المؤسسات الاجتماعية في المجتمعات الاسيوية ، اعتمد الباحثون على المنهج الكيفي ، بإجراء مقابلات مع (18) حالة قيادية لاستكشاف ومناقشة قضايا التمكين والقيادة للمرأة ، توصلت الدراسة الى الحاجة الى ضرورة وجود بيئة عمل مواتية للتعبير عن رؤى المرأة للتنمية وممارسة حقها في القيادة ، إضافة الى ضرورة تحديث هياكل السلطة، والتحكم في الموارد في جميع أنواع المؤسسات التي تدعم صلاحيات المرأة في الإدارة ، وضرورة وضع آليات لدعم ظهور القيادات النسائية على جميع المستويات.(Batliwala,Misra,Dhahran.، ت: مخدوم ،2020) .

2. **دراسة ايمان الحسين (2011) بعنوان :. السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها** .هدفت الدراسة الى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها ، باستخدام المنهج النوعي للبحث،،وتكونت عينة الدراسة من (55) إمراه قيادية ، تم اختيارهم بالمعاينة الهادفة، واستخدمت الباحثة أسلوب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تتميز بعدة سمات أهمها الشخصية المتزنة ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والدافعية العالية

للعمل ، والمرونة، وثقتها بنفسها متوسطة .كما أنها تملك مهارات قيادية عيدة فهي تعمل بروح الفريق ، ومتعاونة مع الجميع وتتميز بالإبداع. (الحسين، 2011)

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

4.دراسة رويدا العطوي ، كائنكان مرعي (2018) بعنوان :. أثر التمكين الإداري على الابداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030هـ. هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، تكون مجتمع الدراسة من (17)جامعة سعودية و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (90) شخصية نسائية قيادية أكاديمية تتنوع مناصبهن بين وكلية كلية . رئيسة قسم ، وتم قياس التمكين الإداري وفق أبعاده :. تفويض السلطات . تدريب القيادات . الاتصال الفعال . تحفيز القيادات .أما محور الابداع تضمن الابعاد الاتية :. حل المشكلات . المخاطرة . المرونة . وتوصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الابداع لدى القيادات الاكاديمية، وأن تفويض للسلطات ومنح صلاحيات اتخاذ القرار من الجهات العليا للقيادات النسائية من أهم المقومات ذات العلاقة بزيادة لإبداع لديهن. (العطوى، كائنكان ، 2018)

5. دراسة أسماء مخلوف (2020) بعنوان: . التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان.

هدفت الدراسة الى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهن في تطوير التعليم الجامعي. شملت العينة (57) قائدة نسائية، توصلت الدراسة الى توفر أبعاد

التمكين الإداري المتمثلة في: العمل الجماعي . التدريب والتحفيز . والاتصال الفعال بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، بينما اتضح وجود انخفاض في بعد تفويض السلطات. (مخلوف، 2020)

التعليق على الدراسات السابقة :

تحصلت الباحثة على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية، ومن خلال استعراض هذه الدراسات تبين أنها اتفقت جميعا على أهمية التوجه نحو التمكين الإداري للمرأة القيادية كأسلوب اداري حديث . بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ولمؤسسات التعليم العالي بشكل خاص . نظرا لأهميته وارتباطه بموضوعات إدارية أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة مثل موضوع الابداع الإداري. حيث يتضح من الدراسات العربية مدى اهتمام المجتمعات العربية بموضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية الاكاديمية؛ كنتاجا طبيعيا للتغيرات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة التي طرأت على الجامعات، إذ سعت حكومة المملكة العربية السعودية لوضع خطة (2030م) والاهتمام بقطاع التعليم العالي، لذا جاءت دراسة (العطوى ،مرعي،2018) لمعرفة درجة التمكين الإداري للمرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي وأثر هذا التمكين في إطلاق طاقتها الإبداعية؛ سعيا لتحقيق أهداف ورؤية 2030م، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفق أبعاده المقاسة (التفويض، التدريب، التحفيز ، الاتصال الفعال) والابداع الإداري وفق أبعاده المقاسة (حل المشكلات . المخاطرة . المرونة).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة مقومات التمكين الإداري في المؤسسة وهي: . تفويض السلطة ـ تدريب القيادات ـ الاتصال الفعال ـ التحفيز ـ العمل الجماعي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (ايمان الحسين ،2011) في معرفة المهارات والقدرات المتوفرة لدى المرأة القيادية. وهذا ما يميز الدراسة الحالية في اهتمامها بدراسة مقومات التمكين الإداري على الصعيدين التنظيمي والشخصي معا؛ وبالتالي تسد الدراسة الحالية فجوة علمية قائمة في الدراسات السابقة.

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

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري والجاردوي، 2016) من حيث اتخاذ كلية واحدة مجالا مكانيا للدراسة؛ مما يتيح المجال لفهم حقيقة التمكين الإداري بعمق؛ ففي حين أجريت دراسة (المطيري والجاردوي) على الشخصيات النسائية القيادية الاكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تجرى الباحثة الدراسة الحالية

على الشخصيات النسائية القيادية الاكاديمية بكلية الآداب جامعة بنغازي. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات العلمية؛ من حيث اثراء الدراسة الحالية بالمعلومات والنتائج القيمة، والتي أسهمت في اتساع دائرة المعرفة العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: . تعريف مفاهيم الدراسة نظريا وإجرائيا: .

1.مفهوم التمكين الإداري.

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

ويعرف التمكين الإداري اجرائيا: بأنه هو العملية التي يتم بموجبها منح القيادات الاكاديمية النسائية بكلية الآداب من الصلاحيات والسلطات في سياق وظائفهن، وتوفير بيئة عمل تشجعهن على المبادرة. وتحفزهن على الاستمرارية في الأداء. ويقاس ذلك من خلال اجابتهن عن أسئلة المقابلة المقننة المتعلقة بمقومات التمكين الإداري.

2.مفهوم مقومات التمكين الإداري في الكلية: .

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

- **تفويض السلطة:** ويعرف بأنه "إسناد السلطة الإدارية من الرئيس الى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة اليه، إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن امتلاك السلطة " (فريد، 27:2005)

واجرائيا يقصد بتفويض السلطة: . الصلاحيات الممنوحة من كلية الآداب للشخصيات الاكاديمية النسائية في المناصب القيادية؛ للقيام بدورها القيادي في وحدتها الإدارية، واستقلاليتها في اتخاذ القرارات لتسيير المهام والواجبات الموكلة اليها، دون الرجوع الى المستويات الإدارية العليا.

- **العمل الجماعي:**

يعرف بأنه "تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة للعمل على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة؛ مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف." (العتيبي، 2005 :33)

ويعرف العمل الجماعي اجرائيا بأنه تبني وتطبيق كلية الآداب لأسلوب العمل الجماعي، وتكوين فرق عمل؛ من أجل تحقيق أهداف الكلية، وحل مشكلاتها.

- **تحفيز العاملين:**

عرف بأنه "اثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقدم له المكافآت المرتبطة بأدائه؛ مما يؤدي الى زيادة الدافعية عنده نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط بل استخدام المحفزات المعنوية أيضا "(العمايرة، 17:2012)

ويعرف التحفيز اجرائيا بأنه التشجيع والدعم المقدم من كلية الآداب الى الشخصيات النسائية الاكاديمية في المناصب القيادية؛ بهدف زيادة دافعيتهم للعمل، ويكون التحفيز على نوعين: . الأول مادي مثل: ـ تقديم المكافأت المالية والهدايا المادية. والنوع معنوي مثل: ـ إقامة حفلات التكريم، وتوجيه الكلمات الدالة على الشكر والثناء ومنح الثقة.

- **التدريب:**

عرف بأنه " الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف الى احداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود الى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية "(حيدر، 2:2020)

ويقصد بالتدريب اجرائيا تقديم كلية الآداب لأي برامج تدريبية تهدف الى إثراء وتعزيز مهارات القيادة لدى الشخصيات القيادية الاكاديمية النسائية، وربطها بالتغيرات العالمية المعاصرة؛ حتى يتمكن من أداء أدوارهن القيادية بفعالية. إضافة الى الدفع بهن للمشاركة في المؤتمرات العلمية.

- **الاتصال الفعال:**

عرف بأنه " العملية التي يتم عن طريقها نقل كافة المعلومات والمفاهيم والآراء بين مختلف الافراد العاملين في المنظمة، وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة؛ لان ذلك يساعد في أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة " (خواتمي، 2021: 15)

ويعرف الاتصال الفعال اجرائيا بمدى توفير الكلية للأدوات والتقنيات التي تساعد الشخصيات القيادية النسائية على الاتصال مع بقية المستويات الإدارية في الكلية.

3.مفهوم القيادة: .

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

واجرائيا تعرف المرأة الاكاديمية القيادية في هذه الدراسة بأنها: . عضو هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة بنغازي، والتي تحمل مؤهل علمي بدرجة ماجستير أو دكتوراه، وتقوم بمهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية أو الأكاديمية، بموجب قرار تكليف صادر من قبل الإدارة العليا بالكلية. وقد شملت الدراسة الحالية المرأة الاكاديمية في المراكز القيادية الآتية: ـ وكيلة كلية ـ رئيسة مكتب ضمان الجودة ـ رئيسة مكتب خدمة المجتمع والبيئة ـ رئيسة قسم علمي ـ منسقات برامج عمل (الجودة والدراسات العليا) على مستوى الأقسام العلمية.

4.مقومات التمكين الإداري في شخصية المرأة الاكاديمية القيادية

تشير الادبيات الى أن تمكين المرأة يتطلب توفر العديد من المهارات والقدرات لديها، حتى يمكنها القيام بأدوارها بفاعلية في المجتمع. ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات ذات العلاقة بالقدرات القيادية، تم اختيار مجموعة من القدرات اللازم توفرها في شخصية المرأة القيادية، وذات العلاقة بالتمكين الإداري لديها، وتم تحديدها كما يلي: .

- **القدرة على تحمل المسؤولية:** ويقصد بها حرص الفرد على انجاز واجباته وأداء أدواره المهنية، والاطمئنان الى نتائجها وفوائدها في المنظمة (الفهداوي، 392:2005)

- **السلوك الإبداعي:** . ويقصد به الأفعال والممارسات الخيرة والمبادرات الإبداعية، وتعزيز قيم المنظمة للذات والاخرين (الفهداوي ،70:2005)
- **القدرة على الاستئناف:** . يقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك (محارمه، 32:2000)
- **القدرة على الموضوعية:** . أي الحياد والابتعاد عن تغليب العاطفة والمصالح الشخصية، والإبقاء عليها بعيدا عن مجريات عملية صنع القرار واتخاذه (محارمه، 33:2000)

وتعرف القدرة على تحمل المسؤولية اجرائيا بأنها: ـ قيام الحالة القيادية بأداء مهامها بفعالية ومهارة، وبذل كل الجهود للوصول بالعمل الى أحسن مستوى ممكن.

ويعرف السلوك الإبداعي اجرائيا بأنه: ـ قدرة الحالة القيادية على التجديد، من خلال تقديم الخطط الجديدة والاقتراحات المبتكرة، والعمل على تطبيقها في بيئة العمل.

وتعرف القدرة على الاستئناف اجرائيا بأنها: ـ تعبير الحالة القيادية عن رأيها فيما يتعلق بمناقشة ورفض أي تعليمات أو خطط غير مناسبة لبيئة العمل من وجهة نظرها.

وتعرف القدرة على الموضوعية اجرائيا بأنها: ـ التزام الحالة القيادية بالجانب العلمي والعقلاني، واستبعاد الجوانب الذاتية والاجتماعية في بيئة العمل.

ثالثا منهجية الدراسة:

1.المنهج المستخدم: . اتبعت الباحثة المنهج النوعي (الكيفي)، لأنه يتيح لها فهم حقيقة الظاهرة المدروسة بعمق، فهو منهج لا يهدف الى تعميم النتائج؛ بل يركز على استخلاص المعاني والخبرات من المبحوث عن الظاهرة المدروسة، وبما يؤدي للوصول الى الحقائق العلمية.

إضافة الى كونه من المناهج المفضلة والمتبعة في علم اجتماع المرأة، ودراسة القضايا والموضوعات المتعلقة بها. فالبحث الكيفي يرتبط بالمنظورات الفكرية النسوية (بيير وليفي، ت: الجوهري2011: 67).

2.مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة: وفقا لإحصائيات مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب؛ فإن إجمالي اعضاء هيئة التدريس الفعلي للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2022. 2023) بلغ 155 عضوا، وأن عدد أعضاء هيئة التدريس بها من العنصر النسائي يبلغ (93) عضوا. واستنادا الى أن المنهج الكيفي يتطلب الاختيار العمدي والهادف لمفردات العينة؛ وبما يتناسب مع موضوع البحث وأهدافه، تم الاعتماد

على عينة عمدية قصدية، بناءا على معيارين وضعتهما الباحثة حتى تتناسب العينة المختارة مع موضوع الدراسة وأهدافها، وهما: .

المعيار الأول: . اختيار حالات تتقلد حاليا مناصب قيادية في الكلية، سبق لها تقلد مناصب قيادية عبر فترات زمنية سابقة، وبما يساعد الباحثة على فهم خبرة القيادات الاكاديمية النسائية في التمكين الإداري في الكلية. ومعرفة حقيقة التمكين الإداري لهن خلال فترات تاريخية سابقة.

المعيار الثاني: اختيار حالات حديثة العهد بالمناصب القيادية في الكلية؛ لمعرفة واقع التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية القيادية.

ووفقا لهذين المعيارين يمكن للباحثة الحصول على صورة حقيقة ومعمقة عن التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية في كلية الآداب، والوصول الى نمط عام حول التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في الكليات الجامعية.

وبالفعل تضمنت العينة حالات قيادية تتقلد حاليا منصب منسقات برامج عمل (الجودة والدراسات العليا) وسبق لهن تقلد مناصب قيادية في الماضي، تدرجت من عميدة كلية، ورئيسة مكتب ضمان الجودة، ورئيسات أقسام. إضافة الى وجود حالات قيادية حديثة العهد بالمناصب القيادية في العينة. ولان حجم العينة في البحث الكيفي يكون صغيرا، ويتحدد بوصول الباحث الى مرحلة التشبع النظري من البيانات؛ فالباحثة وصلت الى هذه المرحلة مع المشاركة الحادية عشرة. وعليه بلغ حجم عينة هذا الدراسة احدى عشرة مشاركة. *

3.أداة جمع البيانات: استخدمت الباحثة المقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات؛ لأنها تتميز عن أنواع المقابلات الأخرى بارتفاع درجة الثبات (التير،2015، 128) وذلك من خلال اعداد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وطرحها على المشاركات، وتكونت أسئلة المقابلة من المحاور الاتية: .

المحور الأول: . يتعلق بالبيانات الأولية للمشاركة

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

- تفويض ومنح سلطات وصلاحيات من الجهات الإدارية العليا للشخصيات القيادية.
- التحفيز .: . يشمل تقديم الكلية للحوافز المادية والمعنوية للشخصيات القيادية.
- العمل الجماعي: . معرفة مدى سماح الكلية بالعمل الجماعي، واتجاه المبحوثه نحو العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

- التدريب: . يشمل مدى توفير الكلية للبرامج والدورات التدريبية للقيادات النسائية الاكاديمية، وتشجيعهن للمشاركة في المؤتمرات العلمية محليا ودوليا.
- الاتصال الفعال: . مدى توفير الكلية للأدوات والآليات المختلفة لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات أمام الشخصيات الاكاديمية النسائية القيادية في الكلية بفعالية

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

رابعا: . عرض البيانات وتحليلها: ـ أجرت الباحثة مقابلة مقننة مع (11) شخصية قيادية أكاديمية بكلية الآداب، وبعد تدوين إجابات المشاركات (البيانات) تم تجميعها في نصوص، وتقسيمها الى فقرات وفقا لمحاور أسئلة المقابلة؛ وذلك تمهيدا لبدء عملية التحليل الكيفي.

- **عرض النصوص: ـ** فيما يلي عرض للنصوص المتحصل عليها من بيانات الدراسة، وقد اتبعت الباحثة استعراض النصوص المتعلقة بالمشاركات (الحالات القيادية الاكاديمية) وفقا لأقدمية عملهن بكلية الآداب وذلك على النحو التالي: .

المشاركة الأولى: .

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية منذ عام 1981م. تشغل حاليا منصب منسق دراسات عليا للقسم، وسبق لها تقلد منصب رئيسة قسم، ومنصب عميدة كلية. أشارت الحالة الى تمكينها إداريا من خلال توليها المناصب القيادية، وأن درجة وقوة التمكين الإداري تتوقف على طبيعة وحجم المنصب القيادي، حيث منحت لها سلطات وصلاحيات عمل كاملة من الجهات الإدارية العليا ،أثناء توليها منصب عمادة الكلية ،إذ تمكنت الحالة من الاستقلالية وتنفيذ رؤيتها كقيادية في نطاق وحدتها الإدارية ، وأشارت الحالة الى تقديمها اقتراحات تم تطبيقها وأدت الى تغيير في بيئة العمل الجامعي؛ فخلال توليها منصب عمادة الكلية قامت باستحداث النظام الفصلي للدراسة، وتطوير نظام الامتحانات ورصد الدرجات في المنظومة ، كما كانت لها الحرية الكاملة في منح صلاحيات العمل للمرؤوسين لديها في الكلية، وقامت خلال فترة توليها للعمادة بالدفع بالعنصر النسائي من أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية، وأن منصب عميد الكلية يتطلب مهارات عديدة كالثقة والمرونة، والقدرة على حل المشكلات، وصنع القرار والتفاوض، وكذلك الحال عند توليها منصب رئيسة قسم، حيث حرصت الحالة على تطوير قسمها، وتنفيذ خطط جديدة للارتقاء به، وهي من المؤيدين للعمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل لتنفيذ الأهداف الإدارية، وهذا ما تحرص الحالة على الاستمرار به من خلال منصبها الحالي كمنسقة للدراسات العليا بقسمها، إضافة الى

تطويرها لذاتها من خلال تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى داخل الكلية ،وفي الجامعة بشكل عام (وهذا ما ورد في بقية إجابات الحالات القيادية بخصوص تبادل الخبرات). وأشارت الحالة الى أن الجهات الإدارية العليا في الكلية تمنح الفرص بشكل متكافئ للذكور والاناث على حد سواء ، وأن الامر بالنسبة للمرأة يتوقف على قوة شخصيتها ، وتغلبها على عوائق التمكين الاجتماعي. وأشارت الحالة الى درايتها العلمية بعمليات الإدارة، والتزامها بتطبيق اللوائح الإدارية بكل موضوعية، وتعبيرها عن رأيها وخاصة عند الاعتراض على بعض التعليمات؛ الا أنه من المعوقات التي واجهتها من خلال توليها للمناصب القيادية في الكلية هو غياب الثقافة التنظيمية، وعدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بالشخصية الاكاديمية المتوقعة منهم في بيئة العمل الجامعي. مما أدى الى وجود اختلاف في وجهات النظر ، وغموض الأدوار المتوقعة في الهيكل التنظيمي. وفيما يتعلق بالاتصال الفعال فإنه يعتمد على الاجتماعات الرسمية المنعقدة على مستوى الكلية أو القسم؛ لمعرفة مجريات ومستجدات العمل، وأن وسائل الاتصال كانت أفضل في فترات سابقة (أثناء وجدو الكلية في المبنى الرسمي لها) ووجود هاتف خاص بكل قسم؛ للتواصل مع بقية الإدارات في الكلية. أما بالنسبة للمتطلبات التكنولوجيا الإدارية الحديثة فإنها غير متاحة في الكلية حاليا (المبنى المؤقت لها)، وهذا ما ورد في إجابات بقية الحالات القيادية أيضا بخصوص بعد الاتصال الفعال.

المشاركة الثانية: .

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1993. تقلدت خلالها أربعة مناصب قيادية وهي: . رئاسة القسم، ومنسقة الجودة على مستوى الكلية، ومنسقة جودة على مستوى القسم، وحاليا منسقة دراسات عليا للقسم، أشارت الحالة الى أن اختلاف درجة التمكين الإداري حسب طبيعة المنصب القيادي، حيث أنه من خلال منصب رئيسة القسم كان لديها تمكين اداري بدرجة كبيرة، من خلال تفويض السلطات لها من الكلية، ومنحها صلاحيات عمل للمرؤوسين، والعمل الجماعي وخلق بيئة تعاونية ديموقراطية، مما ساعدها على تحقيق ذاتها المهنية، والشعور بالاستقلالية في اتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بتولي منصب منسقة جودة على مستوى الكلية، أشارت الحالة الى وجود المركزية والتبعية للإدارات العليا وعدم القدرة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشكل تام، مع وجود التشجيع من الكلية، الا أنه من وجهة نظر الحالة أن عدم التزام بعض الموظفين باحترام معايير الهيكل التنظيمي، وغياب الثقافة التنظيمية والمهنية لديهم، وانعدام الشخصية الاكاديمية لدى بعض الاكاديميين، شكل عائقا رئيسا لها خلال تقلدها للمناصب القيادية وحد من قدرتها الإدارية على الابداع والتطوير خلال تقلدها للمناصب القيادية في فترات تاريخية سابقة . وأشارت الحالة الى حرصها الدائم على التطوير الإداري وتقديم التصورات ومقترحات العمل الجديدة خلال تقلدها للمناصب القيادية المختلفة في الكلية. وأشارت الحالة الى امتلاكها القدرة على الاستئناف ومعارضة

التعليمات الغير ملائمة لطبيعة العمل من وجهة نظرها. كما أشارت الحالة الى تكافؤ الفرص المقدمة للقيادات الاكاديمية سواءا كانت نسائية أو رجالية مثل المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية وهذا ما ورد في إجابات الحالات القيادية الأخرى بخصوص المشاركة في المؤتمرات.

المشاركة الثالثة: .

عضو هيئة تدريس، بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، و تاريخ تعيينها في الكلية عام 1993، تتقلد حاليا منصب وكيلة كلية الآداب، منذ صدور قرار وزارة التعليم العالي بشأن تأنيث منصب وكيل الكلية الجامعية في نهاية عام 2021م، وسبق لها تولي منصب رئاسة قسمها العلمي، وأشارت الى انها تمتلك صلاحيات وسلطات في إطار وحدتها الإدارية والمكاتب الإدارية التابعة لها فقط، ولكنها تتبع مركزيا الى عمادة الكلية ، فلا يمكنها اتخاذ قرارات نهائية دون العودة للعميد، وانها تملك الاستقلالية في اطار وحدتها الإدارية فقط؛ من حيث تكوين فرق العمل، وتوزيع المهام على المرؤوسين. كما انها تحرص على تقديم الاقتراحات والخطط الإدارية الجديدة التي أخذت طريقها الى التطبيق مثل (عقد الملتقيات العلمية لطلاب الدراسات العليا، وتشكيل لجنة علمية بخصوص مادة مناهج البحث في الدراسات العليا) وأكدت على قدرتها على الاستئناف ففي حالة صدور تعليمات إدارية من جهات عليا معارضة لرؤيتها الإدارية؛ حيث تعبر عن الرفض مع تقديم المبررات وفقا للمراسلات الإدارية، وكذلك امتلاكها للقدرة على التفاوض وصنع القرار وحل المشكلات؛ نظرا لمتطلبات دورها القيادي باعتبارها المرتبة الثانية في الكلية بعد العميد. كما أنها تحرص على تبادل الخبرات والتجارب الإدارية مع نظائرها من وكليات للكليات الجامعية الأخرى، ومع شخصيات قيادية عليا في الجامعة، وأشارت الحالة الى عدم توفر البرامج والدورات التدريبية، أما فيما يتعلق بالحوافز فإن منح الثقة لها من قبل عمادة الكلية يعد أهم الحوافز المقدمة لها.

المشاركة الرابعة :.

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مساعد ، والمؤهل العلمي دكتوراه ، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1996.و تشغل حاليا منصب منسق دراسات عليا ،وسبق لها تولي منصب رئاسة قسم ، وأشارت الحالة الى منحها السلطات الكافية ، والحرية الكاملة من قبل الكلية لممارسة دورها القيادي بما يتماشى مع اللوائح والقوانين المعمول بها ؛ لذلك يوجد نوع من الاستقلالية في قيادتها للوحدة الإدارية وتأديتها لعملها ، ووضع الخطط اللازمة لتطوير القسم ، والتي لابد من عرضها على الكلية بعد الاتفاق عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، وبالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية ، وأشارت الحالة الى حرصها الدائم على تقديم الاقتراحات والآراء للتطوير سواءا داخل القسم أو الكلية. وفيما يتعلق بحل المشكلات فإنها تقوم بحلها اعتمادا على خبرتها إذا

حدثت هذه المشكلات في نطاق وحدتها الإدارية، إضافة الى نوع من المشكلات التي تتطلب اشراك أطراف أخرى، أو رفعها لمجلس الكلية أو الإدارات العليا. وأشارت الحالة الى أنه في بعض الأحيان تفرض عليها الجهات الإدارية العليا تعليمات تتعارض مع رؤيتها الإدارية، وإنها تملك القدرة على مناقشة هذه التعليمات، وابداء الرأي حولها وعدم تقبلها مباشرة. كما أن الحالة تؤيد العمل الجماعي ، ومنح صلاحيات عمل للمرؤوسين في نطاق وحدتها الإدارية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة جماعية ، كما أنها حريصة على تطوير مهاراتها القيادية من خلال تبادل الخبرات مع شخصيات قيادية أخرى داخل الكلية ، وأضافت الحالة أنها استطاعت المساهمة في خلق تغيير وتطوير في العمل الجامعي من خلال قسمها العلمي ، وفيما يتعلق بتوفير الكلية لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات ، والاتصال الإداري الحديث ، فإنه غير متاح ، وانه يتم الاعتماد على الأجهزة الشخصية في تكوين مجموعات عمل على التطبيقات الالكترونية لتحقيق التواصل الفعال؛ ولكن ثمة اتجاه ملحوظ في بيئة الكلية للتشجيع على الابداع وتقبل الأفكار الجديدة للتطوير، وتحديث بيئة العمل في الكلية على كافة الأصعدة (وهذا ما ورد في إجابات الحالات القيادية الأخرى).

المشاركة الخامسة: .

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

المشاركة السادسة : .

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه ، وتاريخ تعيينها في الكلية عام 1997، تتولى حاليا منصب رئيس مكتب خدمة المجتمع والبيئة ، وأشارت الحالة الى منصبها يخضع لنوع من المركزية لعمادة الكلية ، فالسلطات الممنوحة لها وفقا لوحدتها الإدارية ، وأن عليها الرجوع للجهات الإدارية العليا في

وضع الخطط اللازمة ، واتخاذ القرارات؛ وأوضحت الحالة حرصها على تقديم الاقتراحات للجهات الإدارية العليا في الكلية ، وأن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار، وأنها استطاعت خلق تغيير في بيئة العمل بالكلية ، وأشارت الحالة الى حرصها على حل المشكلات التي تعترضها في العمل اعتمادا على مهاراتها وخبراتها ، كما أنها تحرص على مناقشة التعليمات التي تعترض مع رؤيتها الإدارية . وأشارت الحالة الى تحقيق رؤيتها المهنية وفقا للصلاحيات الممنوحة لها، وأوضحت الحالة تأييدها للعمل الجماعي، وتوزيع المهام وتشكيل فرق العمل لتحقيق الأهداف الإدارية، كما ذكرت الحالة حرصها على تبادل الخبرات مع الشخصيات القيادية الأخرى في الكلية، وأن الكلية تمنح الثقة الكاملة للشخصيات النسائية القيادية بالأعمال المفوضة لهن، وتدفع بهن لتولي المناصب القيادية في الكلية، وفيما يتعلق بتوفر البرامج التدريبية للقيادات النسائية فإن الكلية بصد وضع استراتيجية 2023 للبرامج التدريبية.

المشاركة السابعة: .

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

المشاركة الثامنة: ـ

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مشارك، والمؤهل العلمي دكتوراه، وتاريخ تعينها في الكلية عام 2002م، تتولى حاليا منصب منسقة دراسات عليا على مستوى القسم، وسبق لها تولي رئاسة قسم، فيما يتعلق ببعد تفويض السلطات، أشارت الحالة الى أن امتلاك السلطات الكاملة، والشعور بالاستقلالية في الوحدة الإدارية، ومنحها صلاحيات عمل مع المرؤوسين. وقد تحقق لها ذلك بشكل كبير من خلال تقلدها منصب رئاسة القسم، وانها حرصت على تطبيق اللوائح الإدارية بكل موضوعية، وحرصها على تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة، وفيما يتعلق ببعد العمل الجماعي أشارت الحالة الى تفضيلها للعمل الجماعي، وتكوين فرق عمل وتفويضهم

سلطات لأداء الاعمال المكلفين بها، وخلق بيئة عمل تعاونية وديموقراطية، وهذا كان أكثر وضوحا من خلال منصبها كرئيسة قسم، في حين أن منصب منسقة الدراسات العليا يخضع لنوع من المركزية للرئيس المباشر، وتنفيذ رؤية إدارية متفق عليها مع الجهات الإدارية العليا. الا أن العوائق التي واجهتها تمثلت في عدم الالتزام بالشخصية الاكاديمية لدى بعض الأكاديميين، وغياب الثقافة التنظيمية لدى البعض في بيئة العمل داخل الكلية، خصوصا في فترات تاريخية سابقة. أما بالنسبة لبعد التحفيز أشارت الحالة الى تقديم الكلية للحوافز المعنوية كمنح الثقة، والدفع لتقلد مناصب قيادية، وأن الكلية تتيح فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية بشكل متكافئ أمام جميع القيادات؛ إلا أن معوقات التمكين الاجتماعي للمرأة لدى البعض تقف عائقا عن مشاركتها العلمية بهذه المؤتمرات.

المشاركة التاسعة:.

عضو هيئة تدريس بدرجة أستاذ مساعد، والمؤهل العلمي ماجستير، وتاريخ التعيين في الكلية عام 2003م .وتشغل حاليا رئيسة قسم ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية ، وتولت سابقا منصب منسقة برنامج الجودة على مستوى القسم ، كما تولت منصب رئيسة قسم وفيما يخص منح وتفويض السلطات الكافية لها من الكلية أشارت الحالة الى وجود تفويض كامل للسلطات لها، إضافة الى تقديم الدعم ، ومنح الثقة الكاملة لها من الجهة الإدارية العليا(عمادة الكلية)، مما أدى الى الشعور بالاستقلالية في وحدتها الإدارية ، ووضعها لخطط العمل بكل أريحية، إضافة الى قدرتها على اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة،.كما أشارت الحالة الى مساهمتها في خلق تغيير اداري وتجديد في بيئة العمل للكلية؛ وحرصها على تقديم اقتراحات عديدة تم تطبيقها في الكلية بالفعل مثل :. إصدار الأدلة ، وضبط الهيكل التنظيمي للكلية ، وضبط النماذج الخاصة بالطلبة. كما ساهمت في تشكيل فرق عمل على مستوى الكلية مثل: . تشكيل فريق الاعتماد المؤسسي بالكلية. وأشارت الحالة الى اعتمادها على مهارتها وخبرتها العلمية والعملية في حل المشكلات؛ مما ساعدها على تطوير مهاراتها المهنية والقيادية. كما أن الحالة تؤيد العمل الجماعي كطريقة للعمل سواءا من خلال الانضمام الى لجان عمل في الكلية أو توزيع المهام على المرؤوسين، وأنها تتلاقى تحفيزا معنويا يتمثل في منح الثقة وتقديم الدعم لها كشخصية قياديه، وأن الكلية تتعامل المرأة القيادية وفقا لصفتها المهنية وليس على أساس النوع.

المشاركة العاشرة: .

عضو هيئة تدريس، بدرجة أستاذ مساعد والمؤهل العلمي دكتوراه، تاريخ التعيين في الكلية عام 2006م. تتقلد حاليا منصب منسقة للجودة على مستوى القسم. فيما يتعلق ببعد تفويض السلطات أشارت الحالة الى محدودية السلطات الممنوحة لها، وعدم وجود صلاحيات كاملة دون الرجوع للرئيس المباشر في الكلية، وضرورة

تطبيق التعليمات الإدارية المطلوبة منها، كما أنه في حالة اتخاذ القرارات لابد من العودة الى الرئيس المباشر. كما أن الحالة حريصة على تقديم الاقتراحات الجديدة والتي تم بالفعل الاخذ بها من قبل الرئيس المباشر (منسق الجودة بالكلية) أما عن الاستقلالية في العمل، ووضع الخطط الملائمة؛ فإن ذلك يتم في نطاق الوحدة الإدارية الخاصة (القسم العلمي الخاص)، وأما عن مواجهة المشكلات في العمل فإن بعضها يحل اعتمادا على المهارات والخبرات الخاصة، والبعض الاخر يتطلب حلها المساعدة من جهات إدارية أخرى. وبخصوص بعد العمل الجماعي فإن الحالة تؤيد العمل الجماعي، لكنها لا تملك صلاحيات لتشكيل فرق العمل، لكنها تتبع إدارة مكتب الجودة وتقييم الأداء بالكلية وتلتزم بأي عمل جماعي يطلب منها، وأشارت الحالة الى قبولها تنفيذ تعليمات تتعارض مع رؤيتها الإدارية تقديرا للمصلحة العامة.

المشاركة الحادية عشرة:.

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

- **تكوين الموضوعات من النصوص السابقة**

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

بعد تفويض السلطات	بعد العمل الجماعي	بعد التحفيز	بعد التدريب	بعد الاتصال الفعال
يتضح في هذا البعد أن الكلية تمنح سلطات وصلاحيات عمل للشخصية القيادية، وفقا	يتضح في هذا البعد وجود العمل الجماعي في كلية الآداب وأن جميع	يتضح في هذا البعد انخفاض تقديم الكلية للتحفيز المادي، في حين	يتضح في هذا البعد ضعف توفير الكلية للدورات والبرامج التدريبية؛	تبين من خلال تجميع فقرات بعد الاتصال الفعال، ان وسائل الاتصال

لطبيعة وحجم المنصب القيادي فوكيلة الكلية ورئيسة القسم، لديها صلاحيات عمل، الامر الذي يشعر المرأة بالتمكين بدرجة أكبر. في حين أن منسقات البرامج يخضع عملهن لمركزية الجهات الإدارية العليا، الا أن اتخاذ القرارات يكون بالعودة الى عمادة الكلية	الشخصيات القيادية الاكاديمية يفضلن العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل أو الانضمام اليها على مستوى الكلية إذا ما طلب منهن ذلك، أو تم تكليفهن بها رسميا.	يتم تقديم التحفيز المعنوي من خلال منح الكلية الثقة الكاملة والتشجيع على الاستمرار في الأداء القيادي، وكذلك من خلال تطبيق الاقتراحات المقدمة والدفع بالمرأة لتولي المزيد من المناصب القيادية	وخصوصا الدورات ذات العلاقة بالرفع من الأداء القيادي، الا أن الكلية تشجع القيادات النسائية للمشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، كما أن الحالات يحرصن على تنمية مهاراتهن القيادية بطرقهن الخاصة.	الالكتروني غير متوفرة في الكلية وأن الاتصال الإداري يتم بالأجهزة الشخصية، كما أن عقد الاجتماعات الرسمية هو وسيلة للإحاطة بالموضوعات ومستجداتها في الكلية.

جدول رقم (2): يوضح تكوين الموضوعات وفقا للمهارات القيادية.

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

التحليل الكيفي للموضوعات المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري: .

أجرت الباحثة مقابلات مقننة مع (11) حالة قيادية في كلية الآداب، وفي مناصب قيادية متنوعة وهي: . وكيلة كلية ـ رئيسة مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء ـ رئيسة مكتب خدمة المجتمع والبيئة ـ منسقات برامج العمل (الجودة والدراسات العليا) بواقع 7 منسقات ـ رئيسة قسم واحدة فقط. ويعود سبب وجود رئيسة قسم واحدة في العينة الى قلة عدد رئيسات الأقسام في الكلية. والواقع أن رئاسة الأقسام في الكلية أصبحت تتم بطريقة اختيارية ومتداولة بين أعضاء هيئة التدريس وبفترة زمنية محددة بثلاث سنوات؛ الا أن احجام العنصر النسائي عن تولي رئاسة الأقسام يعود لأسباب خاصة واجتماعية، على الرغم من أنه يتم الدفع بهن لتولي هذا المنصب من قبل مجلس القسم.

وبالتحليل الكيفي للموضوعات في الجدول رقم (1) يتبين أن كلية الآداب كمؤسسة إدارية تتبع الأساليب الإدارية الكلاسيكية والحديثة معا. فمازالت تتبع الهيكل التنظيمي الإداري الكلاسيكي المتعارف عليه (وفقا لنظرية هنري فايول) وبما يتضمنه من تدرج هرمي للمركزية ، وتسلسل للسلطات في المناصب القيادية المختلفة، ووفقا لذلك تتحد السلطات والصلاحيات الممنوحة للشخصيات القيادية في الكلية ، مع وجود مركزية في اتخاذ القرارات تعود للجهة العليا (عميد الكلية)، وفي الوقت نفسه تهتم الكلية بتنمية رأس المال البشري من خلال الدفع بالمرأة لتولي المناصب قيادية، وتنمية رأس المال الفكري من خلال تبني وتطبيق مقترحات العمل الجديدة للارتقاء بمستوى الكلية، وفيما يلي أهم ما أسفر عنه التحليل الكيفي للموضوعات :. .

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

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

3. **بعد التحفيز:** . تبين من تحليل هذا البعد بشقيه المادي والمعنوي، انعدام تقديم الحوافز المادية من الكلية للقيادات النسائية، وتقديم الحوافز المعنوية المتمثلة في منح الثقة الكاملة، والدفع بهن لتولي مناصب قيادية وهذا ما يتفق مع دراسة (المطيري والجاردوي، 2018) حول انخفاض بعد التحفيز.

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

5. **بعد الاتصال الفعال:** . تبين من تحليل هذا البعد انعدام توفير الكلية لوسائل الاتصال الالكترونية الحديثة، وأن عقد الاجتماعات الرسمية لايزال هو أسلوب التواصل بين القيادات الاكاديمية، إضافة الى اعتماد عينة الدراسة على الأجهزة الالكترونية الخاصة بهن في التواصل الإداري. وهذه النتيجة على خلاف نتائج الدراسات السابقة

- **التحليل الكيفي للموضوعات المتعلقة بالمهارات القيادية**

1.تحمل المسؤولية: . تبين من تحليل هذا البعد ارتفاع صفة تحمل المسؤولية لدى أفراد العينة، فمن خلال إجابات المشاركات (مثل رئيسة القسم ومنسقات برامج العمل) اللاتي أشرن الى أنه مع انعدام وسائل الاتصال الفعال، وانعدام البرامج التدريبية فإنهن يتحملن المسؤولية كاملة في أداء وإنجاز اعمالهن ــ وبشكل شخصي واعتمادا على جهودهن الذاتية ــ مثل القيام بالمتطلبات الإدارية عبر المراسلات التي تتم خلال التطبيقات في أجهزتهن الالكترونية. والعمل على تذليل كافة الصعوبات التي تعترض أقسامهن، والحرص على تطبيق تعليمات مجلس الكلية في الأوقات المحددة. ووفقا لإجابات بعض المشاركات اللاتي تقلدن مناصب قيادية في فترة سابقة، وتحديدا في فترة الازمة التي مرت بها كلية الآداب أثناء اندلاع الحرب في مدينة بنغازي، خلال الفترة الزمنية (2014 ـ2017م) والتي شهدت انتقال أقسام كلية الآداب الى مدارس المدينة. كانت رئاسة معظم أقسام كلية الآداب خلال تلك الفترة من العنصر النسائي مثل: . قسم علم النفس ـ قسم المكتبات والمعلومات ـ قسم اللغة العربية ـ قسم اللغة الفرنسية ـ قسم التخطيط التربوي ـ قسم اللغة الإنجليزية. إضافة الى رئيسة مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في الكلية آنذاك.

هذا عدا أن اقتراح الانتقال الى المدارس والمبادرة بها ـ لاستكمال العملية التعليمية الجامعية بعد فترة طويلة من إيقاف الدراسة ـ كان من احدى الشخصيات القيادية الاكاديمية النسائية (رئيسة قسم اللغة الإنجليزية)، والتي انفصلت عن كلية الآداب لتأسيس كلية خاصة للغات، وتولي منصب العمادة لهذه الكلية؛ لتصبح السيدة الثانية التي تتولى هذا المنصب بالنسبة لكليات العلوم الإنسانية. وهذا ما يدل على توفر القدرة على تحمل

المسؤولية إضافة الى وجود القدرة على المبادرة والمخاطرة لدى المرأة الاكاديمية القيادية. وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (الحسين ،2011) ودراسة (العطوى، مرعي ،2018)

2.**الاتصاف بالموضوعية: .** اتضح من خلال تحليل هذا البعد أن الشخصيات الاكاديمية النسائية على درجة عالية من الالتزام بالموضوعية في قيادتهن للوحدات الإدارية، وتطبيق لوائح العمل في الكلية ، وحرصهن على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، من خلال التعامل مع الموضوعات، وحل المشكلات التي تعترضهن ،الا أنه على الرغم من هذا الالتزام المطلوب منهن؛ واجهن العديد من العوائق والصعوبات في بيئة العمل ــ خصوصا في فترات زمنية سابقة ــ والمتمثلة في غياب الثقافة التنظيمية، وعدم تحلي البعض بالشخصية العلمية المتوقعة منهم في بيئة العمل الجامعي ، مما أدى الى غموض الأدوار، وغياب الجانب العلمي في الخطط الإدارية، الامر الذي كان سببا في عدم وضوح العمل الإداري والقيادي لديهن، وسببا في ترك بعضهن لمواقعهن القيادية. الا أن إجابات الحالات القيادية الحديثة تدل على وجود ثقافة تنظيمية في الكلية، والدفع بالمرأة الاكاديمية لتولي المناصب القيادية، والاخذ باقتراحاتها في تطوير بيئة العمل، وتشجيعها على الابداع الإداري، كما أن الكلية باشرت بتطبيق العديد من المقترحات المقدمة من الحالات القيادية المدروسة مثل: . تشكيل لجان الاعتماد المؤسسي، والعمل على إصدار أدلة جديدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وهذا ما يتفق مع (الدراسة العالمية 2002المقدمة الى منظمة AWID) حول أهمية بيئة العمل في التمكين الإداري للمرأة القيادية. كما تبين للباحثة احترام والتزام المشاركات بالثقافة التنظيمية، وانهن على دراية واسعة بالعمل الإداري والقيادي، الا أن ثقافة المجتمع ونظام الجندر لهما انعكاس كبير على طبيعة العمل في الكلية ، وتؤثر على التزام المرأة القيادية بالموضوعية ؛ فطبيعة العلاقات الغير رسمية القائمة بين القيادات الاكاديمية الرجالية ـ وبما تتضمنه من علاقات اجتماعية ولقاءات خارج الكلية ـ لا تخلو من التطرق لمناقشة قضايا أو حل مشكلات تتعلق بالعمل والوصول الى حلول بشأنها، ونظرا لاستناد هذه العلاقات على ثقافة المجتمع ، فإنها تتم في غياب القيادات الاكاديمية النسائية.

3.السلوك الابداعي: . يتضح من خلال تحليل هذا البعد ممارسة المرأة الاكاديمية القيادية للسلوك الإبداعي، والرغبة في تطبيق أفكار جديدة في بيئة العمل، ويتضح ذلك جليا لدى الحالات المدروسة بالمناصب القيادية المختلفة، وعبر الفترات التاريخية السابقة. فعلى سبيل المثال فإن تغيير نظام الدراسة في الكلية من النظام السنوي الى النظام الفصلي طبق أثناء عمادة المرأة للكلية. إضافة الى اهتمام المشاركات في العينة بتقديم الاقتراحات الجديدة مثل: . اقتراح وكيلة الكلية بإقامة الملتقيات العلمية لطلاب الدراسات العليا. وتشكيل لجنة علمية بخصوص مادة المناهج على مستوى الدراسات العليا أيضا. وكذلك الحال بالنسبة لرئيسات الأقسام حيث يقدمن اقتراحات جديدة ومبتكرة من كافة النواحي مثل (استحداث مواد جديدة، . الحث على تنويع طرق التدريس،

تطبيق نظريات حديثة في القيادة للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس، تقديم اقتراحات جديدة لعميد الكلية)، وكذلك الحال لدى منسقات برامج العمل فعلى الرغم من خضوع عملهن للمركزية، الا أنهن يقم بإنجاز وتنظيم أعمالهن ـ باعتبارهن حلقات وصل بين الكلية والقسم ـ وتقديم الاقتراحات الجديدة، والانضمام الى فرق العمل التي يكلفن بها، والقيام بأنشطة علمية متنوعة. مما يدل بشكل عام على ارتفاع الممارسات الإبداعية بشكل كبير على الرغم من ضعف بعد تفويض السلطات وهذا ما يتناقض مع دراسة (العطوى، مرعي ،2018) التي أكدت العلاقة بين مقومات التمكين الإداري (وخاصة تفويض السلطات) والابداع الإداري للقيادات النسائية الاكاديمية.

4. **القدرة على الاستئناف:** يتضح من خلال التحليل الكيفي امتلاك مفردات العينة لرؤية إدارية علمية، وامتلاكهن القدرة على التعبير عن الرفض والذي يكون علميا وموضوعيا من وجهة نظرهن، وتقديمهن المبررات العلمية لهذا الرفض، وفق المراسلات العلمية المتعارف عليها في الهيكل التنظيمي. وتعد هذه القدرة من أهم متطلبات تمكين المرأة ومنع تبعيتها للآخرين. الا انه وفقا لنتائج التحليل الكيفي في هذا الصدد؛ غالبا ما يتم رفض هذه المبررات، وتفسر الباحثة ذلك بقوة المركزية في اتخاذ القرارات في كلية الآداب؛ الأمر الذي يؤثر على قدرة المرأة الأكاديمية القيادية على التعبير عن الرفض والاستئناف.

خامسا: . الخلاصة النهائية ونتائج الدراسة:

أجرت الباحثة مقابلات مقننة مع عدد (11) حالة بمناصب قيادية متنوعة في كلية الآداب، بهدف معرفة مقومات التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية بكلية الآداب، وتم التوصل الى النتائج الاتية: .

1. فيما يتعلق بمقومات التمكين الإداري المحددة للدراسة تبين ضعف الأبعاد الآتية: . تفويض ومنح السلطات ـ التدريب ـ التحفيز ـ الاتصال الفعال. في حين تبين ارتفاع بعد العمل الجماعي، والاتجاه نحو تكوين فرق العمل كأسلوب اداري متبع وسائد في الكلية.

وعلى الرغم من ضعف مقومات التمكين الإداري؛ والتزام الكلية بمركزية الهرم التنظيمي؛ الا أنه يتضح وجود ثقافة تنظيمية واهتمام بتنمية رأس المال البشري والفكري بالكلية؛ الامر الذي ساهم في تنمية مقومات التمكين الإداري في شخصية المرأة الاكاديمية القيادية. كما أن وجود أي ضعف في مقومات التمكين الإداري في الكلية ـ سواءا في تقديم البرامج والدورات التدريبية للقيادات أو توفير سبل الاتصال الفعال ومتطلبات الإدارة الحديثة ـ يعد مؤشرا سلبيا في الكلية بشكل عام.

2. فيما يتعلق بالمهارات القيادية المتوفرة لدى الشخصيات النسائية الاكاديمية في المناصب القيادية؛ تبين ارتفاع توفر المهارات والقدرات المحددة للدراسة وبشكل كبير، والتي حددت كالتالي: ـ القدرة على تحمل

المسؤولية، والسلوك الإبداعي، والقدرة على الاستئناف، والالتزام بالموضوعية. الامر الذي يمكن معه القول بوعي المرأة الاكاديمية بذاتها، وتوظيفها لمهاراتها بفاعلية، وقدرتها على التمكين الإداري.

سادسا: . توصيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم، تقدم الباحثة جملة من التوصيات تتمثل في الاتي: .

1.زيادة التركيز على القيادات النسائية الاكاديمية في كلية الآداب، وضرورة تبني استراتيجية فعالة لتعزيز مساهمتهن في مواقع صنع القرار، وإتاحة الفرص لهن لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا.

2. ضرورة تبني برامج تدريبية هادفة لتذليل المعوقات الإدارية والاجتماعية التي تحد من نسبة مشاركة القيادات النسائية في الكلية.

3. ضرورة وجود ورش عمل لتوعية المجتمع بالاعتراف بالقيادات النسائية الاكاديمية في الكليات الجامعية، وقدرتهن على الابداع والتميز.

4. زيادة الحوافز المادية وتنويع الحوافز المعنوية للقيادات النسائية الاكاديمية، لتعزيز ثقتهن بأنفسهن، ولرفع مستوى خبراتهن في القيادة.

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

6. اجراء مزيدا من الدراسات العلمية حول التمكين الإداري للقيادات النسائية بشكل عام، والتمكين الإداري للقيادات النسائية الاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ للوقوف على حقيقة التمكين الإداري للمرأة القيادية في المجتمع الليبي. إضافة الى حداثة هذا الأسلوب الإداري، وارتباطه بالعديد من الظواهر الإدارية المرغوبة مثل الابداع الإداري

7.سن لوائح بغرض ترسيخ وتفعيل الثقافة التنظيمية في الكليات الجامعية؛ لما لها من دور مساعد في التمكين الإداري للمرأة الاكاديمية في المناصب القيادية بالكليات الجامعية.

وبشكل عام ينبغي على الوزارات مثل: . وزارة التعليم العالي، ووزارة الشؤون الاجتماعية. والمؤسسات المهتمة بالتنمية، العمل على الاهتمام بالتمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية بشكل عام، والتمكين الإداري للمرأة الاكاديمية بالمناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وإدراج ذلك ضمن المداخل المعتمدة لتنفيذ خطط التنمية المستدامة في ليبيا، وذلك على غرار ما فعلته كثير من الحكومات العربية لتنفيذ رؤية وأهداف خطة 2030م للتنمية المستدامة.

قائمة المصادر:

– أبو المجد، محمد (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار حزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة.

– الابراهيم، عدنان. العضايلة، عدنان. العمري، جمال (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد 14، عدد3.

– التير، مصطفى (2015)، مبادئ واسس البحث الاجتماعي، ط 6، مركز الدراسات الاجتماعية، طرابلس، ليبيا.

– الحسين، ايمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 3،4

– الطراونة، اخلاص. النهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 1، العدد1.

– العباني، رانيا (2015). بعض الصعوبات التي تحول دون تمكين المرأة من المساهمة الفعالة في عملية التنمية في المجتمع الليبي ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها: جامعة طرابلس نموذجا، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة طرابلس، ليبيا

– العبيدي، أمال سليمان محمود (2003)، تطور حركة المرأة الليبية في المجتمع بين التمكين والتفعيل، دراسة توثيقية، ورقة مقدمة الى الحلقة الدراسية حول " الحركات الاجتماعية النسوية في البلاد العربية " اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا (الاسكوا) جامعة بنغازي. ليبيا

– العتيبي، سعد (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية،

– العطوي، رويدا. مرعي، كائنكان(2018). أثر التمكين الإداري على الابداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 4، العدد2، أغسطس.

– العمايرة، محمد (2012)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 11.العويسي، رجب بن علي (2007)، ثقافة الابداع الإداري بالمؤسسات، مجلة تواصل، سلطنة عمان، العدد 7.

– الغزو، فاتن (2010). القيادة والاشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان

– الفهداوي، فهمي (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 32

– القماطي، أحمد (1984). تطور تعليم البنات في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى: ماضيه وحاضره ومستقبله، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، طرابلس.

– المطيري، نوف. الجارودي ، ماجدة (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد10، الجمعية الأردنية لعلم النفس . الأردن

– النمر، سعود. خاشقجي ، هاني . حمزاوي، محمد. محمود، محمد (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشفري، الرياض.

– حيدر، عصام (2020). التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

– خواتمي، صبحي (2021). معوقات الاتصالات التجارية الفعالة وتأثيرها على نجاح ونمو الشركات، مقال متاح على linkedin.com

– زايد، أميرة عبد السلام (2015)، الاتجاهات الحديثة في تمكين المرأة لتنمية المجتمع. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد 67.

– شرع، مريم (2019). تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية: مقومات وتحديات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . دراسات اقتصادية.

– صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم) تاريخ الزيارة 30/ 2023/1

http://www.thara-sy.com/thara/modules/news/index.php?storytopic

– عبد الله، نمر ذكي (2020). التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 53، المجلد 1، يناير.

– فريد، لخنش (2015). تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.

– كازوز، فاطمة عمر (2016). معوقات تمكين المرأة الاقتصادي والحلول المقترحة: دراسة حالة بمدينة الجميل . ليبيا، رسالة ماجستير منشورة، قسم الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية. مالانج

– كشكوشة، نجوى متولي (2013). القيادات الإدارية النسائية، مجلة الامن والحياة، المجلد 33، العدد380، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

– محارمة، ثامر محمد (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 2، العدد40

– مخلوف، أسماء (2020)، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، مجلة التربية، جامعة الازهر، العدد 188، الجزء الثاني.

– مخدوم، هند (2020)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 28، السنة 3، .

– نافع، وجيع عبد الستار (2011). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد32، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

– هس بيير، شارلين وليفي ، باتريشيا(2011). البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية. ترجمة: هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة.

– Hanraj,D .Batliwala, S.&Misram , G, (2002) A. South Asian Perspective on future challenges for the global women's movement. Paper Presented at the Ninth **AWID** (Association for women's Rights in Development) forum

ترجمة: مخدوم، هند (2020)،مرجع سبق ذكره