

# تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية

ميرفت ربحي الحسيني

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة

باحثة في سلك الدكتوراة في جامعة ابن زهر / أكادير - المغرب

[mhusseine74@gmail.com](mailto:mhusseine74@gmail.com)

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إمكانية تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملات الإداريات في تلك الجامعات، وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تسعى للفت انتباه إدارات الجامعات حول التمكين الإداري للمرأة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعاتهم، بهدف رفع مستواها في ظل التطورات الحاصلة في المجتمع.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 120 عاملة من العاملات الإداريات في الجامعات الفلسطينية، حيث أسفرت النتائج عن درجة تطبيق مرتفعة للحوكمة الرشيدة، ودرجة تمكين إداري مرتفعة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملات الإداريات، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، مما يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية كلما زاد الإهتمام بتمكين المرأة إدارياً، فيما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الاداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الحوكمة الرشيدة، الجامعات الفلسطينية.

## Abstract:

This study aimed to identify the possibility of enhancing the administrative empowerment of working women through good governance in Palestinian universities from the point of view of administrative workers in those universities. This is the first study which seeks to draw the attention of university departments about the administrative empowerment of women through good governance in the Palestinian universities.

The study used the descriptive analytical approach, and a questionnaire to collect data from a sample of 120 administrative women, and found a high degree of good governance and a high degree of administrative empowerment in Palestinian universities, the results also showed a significant positive relationship between all dimensions of good governance and administrative empowerment in Palestinian universities, which means that the greater degree of good governance in Palestinian universities, the greater interest in empowering women administratively. While there were insignificant differences in the respondents' answers regarding the degree of good

governance and the degree of administrative empowerment in Palestinian universities due to demographic variables.

Key words: **Administrative Empowerment, Good Governance, Palestinian Universities**

المقدمة:

تعد الحوكمة الرشيدة Good Governance من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة والشركات المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، ويقضي على الفساد ويحاصره في أضيق الحدود.

من ناحية أخرى يعد التمكين الإداري من المواضيع المهمة التي تسعى إليها الإدارة الحديثة وذلك من أجل رفع كفاءة العنصر البشري الذي يمثل محوراً رئيساً في نجاح المؤسسات، ومنحه الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، أضف إلى ذلك أن الاهتمامات قد زادت لتمكين المرأة العاملة في ضوء التحديات التي تواجهها بسبب ازدياد فرص دخولها في ميادين العمل، وحاجتها للتدريب والتأهيل، ودعم مشاركتها الكاملة في جميع جوانب الحياة العملية، وذلك من خلال إعطاءها صلاحيات من الإدارة العليا، وتشجيعها على المشاركة والمبادرة باتخاذ قرارات مناسبة وتعزيز قدراتها في المشاركة والإختيار.

ولأن الجامعات تُعد من أهم مؤسسات التربية والتعليم، كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى التطوير، ولما كانت الحوكمة الرشيدة جوهرية لإيجاد جامعات قوية للتعليم، وللبحث العلمي، وهي ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فإن بإمكانها أن تقدم الشيء الكثير لتهيئة أفضل الظروف لتمكين العاملين في الجامعات.

ومن هنا ستحاول هذه الدراسة البحث عن تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة

هناك اهتمامات كبيرة بموضوع دراسة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وكذلك دراسة التمكين بشكل عام وتمكين المرأة بشكل خاص، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تثير الموضوعين من خلال محاولة ربطهما معاً بعلاقة يمكن من خلالها تحديد دور الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى تمكين المرأة، وخاصة أن هذا الموضوع حديث في الجامعات الفلسطينية، حيث تعد هذه الدراسة الأولى، على حد علم الباحثة، التي تتطرق إلى هذا الموضوع.

وباعتبار الباحثة إحدى العاملات في الجامعات الفلسطينية فقد سعت إلى إجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء على المرأة العاملة وأهمية تمكينها ارتباطاً بالحوكمة الرشيدة في الجامعات، وبالتالي لفت انتباه إدارة الجامعات إلى موضوع المرأة وتمكينها لما له من أثر في رفع مستوى ادائها وإبداعها ورفع معنوياتها ورضاها وإتاحة الفرصه لإستغلال إمكاناتها، وبالتالي بروز صف من القيادة النسائية المؤهلة.

مشكلة الدراسة

من المعروف أن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، ومنها الجامعات، يؤثر بشكل كبير على العاملين فيها، ولأن الإدارة الحديثة اعتبرت أن العاملين هم عنصر نجاحها، فهي دائماً تبحث عن آليات جديدة لتمكينهم، وبخاصة العنصر النسائي الذي يشكل جزء هام وحيوي من العاملين في تلك المؤسسات، سعياً من الإدارة لرفع مستواها في ظل التطورات الكبيرة الحاصلة في مجتمعاتنا.

ونظراً لما سبق، وما أكدته دراسة الشخصير والفواعير (2017) من وجود أثر إيجابي للحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي، وما أكدته دراسة مقدم و عدناني (2019) بأن عدالة التمكين الوظيفي تعكس إيجاباً على أداء المرأة العاملة، تبرز مشكلة الدراسة في البحث عن دور تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية في تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة فيها، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل يمكن تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية؟
- ما واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية؟
- ما العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية؟
- ماهي أهم الفروق في استجابات الباحثين حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

#### أهداف الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من أجل تحقيق هدف رئيسي هو:

التعرف إلى إمكانية تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية.

وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية.
- تحديد العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على الفروق في استجابات الباحثين حول محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (السياق العام والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساواة، والمشاركة) ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اجابات الباحثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل، الراتب الشهري).

#### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم تنفيذ هذه الدراسة على العاملات الإداريات في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2020/2019
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملات الإداريات في الإدارة الوسطى وتم استبعاد موظفات الخدمات.
- حدود الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على التمكين الإداري فقط دون المجالات والأنواع الأخرى للتمكين.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً- الحوكمة الرشيدة في الجامعات

تساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية، الإقتصادية، الإدارية، الصحية وغيرها، ما يكسبها دوراً حيوياً في المجتمع. وفي ظل ضغوطات عولمة التعليم العالي، أصبح لزاماً على الجامعات مراجعة وتحديث نظم إدارتها، والبحث عن الرّشادة والحكمة في إدارة مواردها، وتفعيل أدائها سعياً لتحسين نواتجها وريادة مخرجاتها. فكان من الحتمية عليها انتهاج نظم الحوكمة وزرع ثقافتها وتطوير ممارساتها.

#### 1- مفهوم حوكمة الجامعة

اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات، نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة إليها هذه التعريفات، حيث تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العامة المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات<sup>1</sup>.

أما الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA) فتعبر عن حوكمة الجامعة بأنها: "إعادة هيكله الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي"<sup>2</sup>.

أما خورشيد فيري أن حوكمة الجامعة هي: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة كلياتها وأقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما يعالج مفهوم حوكمة الجامعة نظم الإدارة وأساليب تقييم الأداء وتشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات وأساليب متابعة ودعم القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية، مركزة على ضرورة الحوار مع ذوي المصالح والوصول إلى معايير وأطر تناسب البيئة التي تعمل فيها الجامعة وتحكم عملها، ما يقضي إعمال مبادئ المسؤولية والمحاسبية عند صنع القرار بها، ووضوح أهداف ورؤية رسالة الجامعة، بما ينعكس على مستوى أداء الجامعة وجوده ما تقدمه من خدمة تعليمية، وكذا على دورها المجتمعي وعلاقتها بالقوى الإجتماعية التي تشكل نوعا من الضغوط عليها"<sup>3</sup> بينما يرى ضحاوي والمليجي (2011) أن الحوكمة في الجامعات هي: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية، إضافة إلى رسم هيكل واضح لعمل النظام في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز"<sup>4</sup>.

وتأسيسا على ما سبق فإن التعريف الاجرائي لحوكمة الجامعة في هذا البحث هو: "تطبيق لمعايير الجودة بالجامعة بما يحقق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين، والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الحوكمة كالاستقلالية والحرية الأكاديمية والمشاركة في صناعة القرار والشفافية والمساءلة الإدارية والأكاديمية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والأكاديمية وتحسين الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية بما يلبي هدف ضمان جودة التعليم العالي".

## 2- أهمية حوكمة الجامعة وأهدافها:

تكتسب الحوكمة في الجامعات أهمية بالغة تنبع من أهمية مؤسسات التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة، إذ تولت توصيات نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي ومنظمة اليونسكو<sup>5</sup>، والجهات الحكومية ذات العلاقة، وخاصة في الدول النامية، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الدولي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي كأبرز الدواعي لانتهاج الحوكمة كمدخل إداري حديث، يساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في حوض التحديات التي تواجهها.

وتعدّ الحوكمة في الجامعات أساساً لتحسين وتطوير الأداء الجامعي، فهي تساعد إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، كما تعمل على تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء، وبالتالي تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع<sup>6</sup>.

إضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة، وضمان حقوق العاملين، وضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية، مما يعزز من القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، ويضمن أحسن استغلال لموارد الجامعات<sup>7</sup>.

ومن منطلق الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في مختلف المجتمعات وتنامي أهمية العلوم والمعارف التي تقدمها تبرز منظومة الحوكمة فيها من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>8</sup>:

أ. توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية في مختلف مراحل صنع القرار .

ب. ديمقراطية الحياة الجامعية.

ج. الإدارة الرشيدة للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة.

### 3- معايير حوكمة الجامعة:

قامت أديانا جاراميلو وزملائها وبتكليف من البرنامج الأقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي بإعداد بطاقة فحص حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي تتضمن خمسة معايير لحوكمة الجامعات على النحو التالي<sup>9</sup>:

(1) **السياق العام، الرسالة والأهداف:** أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة، كما يراعي هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- تحديد رسالة الجامعة، والإجراءات المتبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
- تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
- الإطار القانوني، والسياق الوطني للذات تعمل الجامعة في ظلها.

(2) **توجه الإدارة:** صممت مؤشرات بطاقة فحص حوكمة الجامعات المتعلقة ببعد توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة العامة الحديثة.

وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين مكافآت وترقية أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وإنشاء وصيانة المنشآت، وكيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم وتسلسلهم الإداري، كما تشتمل على هياكل الإدارة والأقسام والوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها.

(3) **الاستقلالية:** يتناول هذا البعد التحليلي الاستقلالية المالية والأكاديمية، مع الإقرار بالفوارق العملية المهمة بينهما، فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وتحويل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال واستثمارها، وامتلاك الأراضي والمباني، بينما تراعي الاستقلالية الأكاديمية مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج العلمية، أو إلغاؤها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير أعداد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم، وطرق التدريس.

(4) **المساءلة:** في ظل قيام الحكومات والوزارات المعنية بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، فإنّ هذه الاستقلالية تقترن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة التي تتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات، ويشير هذا باعتباره أحد أقسام الحوكمة، إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية.

كما يرتبط بتقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك أهداف المؤسسة، والتحصيل العلمي للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، ووجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات والاعتماد)، والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمديرين والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك.

5) المشاركة: يحلل بعد المشاركة مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار، فعادة ما يكون أصحاب المصلحة يتمثلون في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعات، والمانحين والمنظمات المجتمعية، والإتحادات، والخريجين، وغيرهم.

#### 4- مقومات حوكمة الجامعة:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق معاييرها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية ومن أبرزها<sup>10</sup>:

أ. توفر الاقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول معاييرها ومبادئ الإشراف والرقابة.  
ب. توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين والعاملين في إدارة الجامعة.  
ج. وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

د. وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

هـ. نظام اتصالات بتقنيات حديثة يسهل الإتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.

و. السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.

ز. اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

ثانياً: تمكين المرأة العاملة إدارياً

#### 1- مفهوم التمكين الإداري

جاء مفهوم التمكين الإداري نتيجة للتطور في الفكر الإداري المعاصر خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة<sup>11</sup>، حيث تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين وذلك لتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، فقد نظر إليها البعض بوصفها مدخلا لتصميم العمل يركز على التعاون والمشاركة، وأشار (Gibson et al (2003 إلى التمكين بوصفه عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد، فيما يرى البعض أن التمكين الإداري هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة<sup>12</sup>.

وفي ذات السياق عرفه (Geroy and Anderson (1998 بالعملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة<sup>13</sup>.

ويؤكد ملحم (2006) على أن التمكين هو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة<sup>14</sup>، فيما يرى اللوزي (2009) بأن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في صنع القرارات واتخاذها في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار<sup>15</sup>.

فيما يرى جيلاني ومعراج (2019) أن تمكين العاملين هو إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية، ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير وتحقيق نوع من التطور والنمو والإبداع<sup>16</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن التمكين هو قوة يمتلكها الفرد من خلال الصلاحيات التي تمنح له من الإدارة العليا لتقتهم به، والتي تؤهله إلى اتخاذ قرارات بما يخص عمله في الوقت المناسب، ولأن طبيعة البشر يميلون إلى الاستقلالية وحب الذات، فالتمكين يعمل على

زيادة الثقة في نفوسهم، مما يجعلهم حريصين على اتخاذ أفضل القرارات بمهارة عالية ومسؤولية كاملة، وبالنهاية يعود ذلك بمنفعة كبيرة على المنظمة، حيث يشعر العاملون بأنهم شركاء بالمنظمة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وتحقيق أهدافها.

## 2- مفهوم تمكين المرأة وخصائصه

بدأ مفهوم "تمكين المرأة" بالظهور في المؤتمرات النسائية كنتيجة طبيعية للتطورات التي حدثت في العصر الحديث، وبسبب الاهتمام المتزايد في قضايا المرأة. وأول ظهور له اتضح جلياً في مؤتمر بكين +5 ومؤتمر بكين + 10، و قد تأصل هذا المصطلح عملياً عام 1985م من خلال لقاء مجموعة DAWN ، حيث خرج المؤتمر بتعريف واضح لتمكين المرأة وهو "استخدام القوة الذاتية للقيام بنشاطات مشتركة مع الآخرين لإحداث التغيير، حيث يشمل هذا التمكين القدرة على اتخاذ القرارات واكتساب مهارات الوصول إلى الهدف". ونصت المادة ( 13 ) من نتائج مؤتمر بكين على أن "تمكين المرأة من مشاركتها الكاملة علي قدم المساواة في جميع جوانب الحياة العامة بما في ذلك عملية صنع القرار وبلوغ مواقع السلطة، هي أمور أساسية لتحقيق المساواة والتنمية والسلام"<sup>17</sup> . كما يمكن تعريف تمكين المرأة بأنه تلك العملية التي تصبح المرأة من خلالها فرداً او جماعياً واعية بالطريقة التي تؤثر من خلالها علامات القوة في حياتها فتكسب الثقة بالنفس والقدرة على التصدي لعدم المساواة بينها وبين الرجل، فتمكين المرأة هو عملية بناء قدرات المرأة وتوسيع فرص خياراتها ومشاركاتها العلمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وزيادة وعيها وقدراتها على إدارة شؤون حياتها العامة والخاصة بعيداً عن القهر والتهميش<sup>18</sup>.

ويرى صلاح الدين (2009) أن تمكين المرأة يعني إعطاؤها حق السيطرة والتحكم في حياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والجنسية، وحققها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنجاب خاصة في سن المراهقة، وإتاحة كافة الفرص لحصولها على المشورة والمعلومات والخدمات<sup>19</sup>، وأضافت الحساوي (2011) أن مفهوم تمكين المرأة يعني إعطاء المرأة القوة الكافية قانونياً واجتماعياً لتدافع عن نفسها وتأخذ حقوقها من أولئك الذين دأبوا على ظلمها وهضم حقوقها<sup>20</sup>.

وترى قرطاجي (2011) أنه بالرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح يبقى تعريفه يشوبه الكثير من الغموض، إلا أنها اهتمت في كتاباتها إلى تعريف يخص تمكين المرأة وهو: "كل ما من شأنه أن يطور مشاركة المرأة وينمي من قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثم تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة المادية، والسيكولوجية، والاجتماعية، والسياسية، ويتيح لها كافة القدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على السيطرة على ظروفها ووضعها ومن ثمّ الإسهام الحر والواعي في بناء المجتمع على كافة أصعدته"<sup>21</sup>.

وفي هذا السياق أورد الكسيبي (2004) خصائص معينة لتمكين المرأة، وهي كالاتي<sup>22</sup>:

التقرير الذاتي: ويعني حرية السيدات العاملات في خيارهن، وانتقاء أساليب عملهن، والمفاضلة بين بدائلهن لصياغة قراراتهن. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس السيدات العاملات بمكانتهن، ودورهن، واستشارتهن، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظين به.

الثقة بالنفس: فالسيدات العاملات يدركن امكانياتهن، وما لديهن من طاقات، ويتقن بقدراتهن على أداء ما يكلفن به من مهام ويعتمدن على أنفسهن في مواجهة الصعاب.

القدرة على التأثير: وهذا يعني ايمانهن بقدرتهن على أن يكن لهن دور فعال في منظماتهن، وإحساس الآخرين بهن، والسماع لهن، والاستئناس بمقترحاتهن والاختذ بأرائهن والاستفادة من ذلك كله.

عموماً، سيبعد هذا البحث عن الحديث المفصل عن تمكين المرأة بشكل عام، وسيأخذ جانب منه يخص تمكين المرأة العاملة إدارياً فقط، وبهذا فالمقصود في التمكين الإداري للمرأة، في هذا البحث، هو تمكين المرأة العاملة في عملها، مما يجعلها أكثر قوة في تحقيق ذاتها، وأكثر قوة في تطوير مهاراتها ووعيها ومعرفتها، مما يتيح لديها القدرة والإمكانية التي تجعلها قادرة علي العمل بدون معيقات،

ومنافسة الرجل والمساواة به في حدود العمل، لها ما له من حقوق وواجبات اتجاه العمل. وإعطائها الفرصة لإثبات جدارتها وقدرتها على اتخاذ القرارات وتأهيلها لقيادة المنظمات التي تعمل بها، وإبراز دورها في إرساء القيم والتقاليد الإدارية الايجابية.

### 3- أهمية التمكين الإداري

للمتمكين الإداري أهمية خاصة لإرتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية. فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سبباً أو نتيجة<sup>23</sup>.

وبين أفندي (2003) أن أهمية التمكين الإداري تكمن في أنه يعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، بالتالي يحد ذلك من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، وأشار أيضاً إلى أن التمكين يعطي الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أكبر في عملهم، ويحقق ذلك لهم الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء<sup>24</sup>.

وأضافت تلباني وزملاءها (2013) أن التمكين مهم حتى يجعل الإدارة العليا تركز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومية وذلك بإعطاء الأفراد صلاحية في اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>25</sup>.

وفي ذات السياق يرى بومجان وقريشي (2019) ان تمكين العاملين صار ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، وأبرزها هذه الأهمية في مجموعة نقاط هي<sup>26</sup>:

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي؛

- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛

- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاماً بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

كما أكد عواد (2008) على أنه من المهم تمكين المرأة حتى تضيق الفجوة بين الرجال والنساء من حيث الإحتياجات العلمية والإستراتيجية والوصول إلى المساواة بين المرأة والرجل في المشاركة، واتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الفردية والجماعية. وأضاف أن تمكين المرأة العاملة يعمل على توسيع الفرص واختيارات الرجال والنساء على نحو متساو في جميع مجالات التمكين العملي<sup>27</sup>.

### 4- مستويات التمكين الإداري

يرى العتيبي (2005) أن للتمكين أربع مستويات<sup>28</sup>:

أولاً: التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في المهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات من خلال تدريبهم على ذلك.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج: اي الاستفادة من خبرة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، وذلك من خلال الاجتماعات المتواصلة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، ويمكن أن يتداخل هذا المستوى مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين.

ثالثاً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، والتمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات، وارتباطهما بمجموعة من المتغيرات، إلا أن الباحثة لم تجد أي دراسة تربط الحوكمة الرشيدة بالتمكين الإداري في الجامعات، وفيما يلي عرض لبعض من تلك الدراسات.

### 1. الدراسات التي تناولت الحوكمة الرشيدة في الجامعات

هدفت دراسة (جاراميلو وزملائها، 2012) إلى إجراء مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث طبقت الدراسة بطاقة قياس حوكمة الجامعات المعتمدة من قبل البنك الدولي على 41 جامعة في تونس ومصر والمغرب والصفة الغربية وغزة، واستخدمت الاستبيانات للمساعدة في تقييم وضع كل جامعة، حيث أشارت النتائج المتعلقة بالجامعات الفلسطينية إلى أن رؤساء الجامعات يتمتعون بمستوى عال من الاستقلالية في إدارة مؤسساتهم، كما أنه لم يكن للدولة أي دور مباشر في تحديد رسالة الجامعة أو أهدافها، وأن خبرة الدولة في إدارة الجامعات كانت قليلة مقارنة مع البلدان الأخرى في المنطقة، وأن 50% من الجامعات أفادت بوجود آلية لضمان الجودة تتولاها الحكومة أو وكالة مستقلة، إضافة إلى تمتع المجالس الحاكمة بسلطة كبيرة مبالغ فيها، ويبدو أن تلك المجالس هي الهيئات الرئيسية التي تحكم مؤسسات التعليم الجامعي وهي مستقلة وليست معرضة للمساءلة أمام أي منظمة أعلى منها مقاما<sup>29</sup>.

وهدفت دراسة (الفرا، 2013) التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية، حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسية وهي: الإسلامية والأزهر والأقصى، كما تم الإعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والاقتصادية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأجسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب المصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة، مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية، وقد أوصت الدراسة الجامعات الفلسطينية إلى تبني معايير وإجراءات علمية وموضوعية لتطبيق الحوكمة الجامعية، على أن تكون قابلة للقياس بدلا من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية، آخذين بعين الاعتبار أنها مؤسسات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحوكمة<sup>30</sup>.

كما هدفت دراسة (الشرف، 2015) التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وزعتها على عينة قوامها 105 من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة<sup>31</sup>.

وهدفت دراسة (الفواز، 2015) التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها وأهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث وزعت على (487) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة<sup>32</sup>.

كما هدفت دراسة (الدهدار وكحلة والفرا، 2017) التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)؛ اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات بين الاستبانة والمقابلات، حيث وزع الباحثون 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة، وعقد ورشة عمل لمجموعة

من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة<sup>33</sup>.

وهدف دراسة (الشخشير و الفواعير، 2017) تحديد درجة تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي في الجامعات العامة الفلسطينية وهي: جامعة بيرزيت وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، حيث تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من الإداريين والأكاديميين المكلفين بأعمال إدارية في مستويي الإدارة العليا والوسطى قوامها (200) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى أن الإلتزام بتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية ينعكس بشكل كبير على أداء الجامعات العامة ويعمل على تعظيم النمو المنظمي الذي يمكن الجامعة من خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرارها الأكاديمي والمالي وعملها في ضوء منهاج الجودة والتميز<sup>34</sup>.

## 2. الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

هدفت دراسة (الطراونة، 2007) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الأردنية الرسمية واثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة قوامها 444 عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى ان واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية جاء متوسطاً<sup>35</sup>.

وهدف دراسة (الأحمدي وأبو خضير، 2009) إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية. وقد شملت عينه الدراسه القيادات النسائية الملتحقة بالحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، وذلك بتوزيع 222 استبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الملتحقات بالمعهد والبالغ عددهن (527)، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة هو أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فاعليتها الإدارية والقيادية، من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري<sup>36</sup>.

وهدف دراسة (جابر، 2012) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وأبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 168 من مديرات المدارس الثانوية ومشرفات تربيوات تابعت لمنطقة جدة التعليمية. وكانت أهم النتائج أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتقعا بوجه عام. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شعور المديرات بتمكينهن إداريا ومنحهن مزيدا من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات الميدان التربوي، وإتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية<sup>37</sup>.

كما هدفت دراسة (الطراونة والهندي، 2017) إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات حيث وزعت على 81 مديرة مدرسة، وتوصلت إلى أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة<sup>38</sup>.

وهدف دراسة (عمران، 2017) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من ( 27 ) مفردة ، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الإداري وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين والحرية والاستقلالية والتعليم والتدريب والدافعية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين مستوى الاداء المنظمي<sup>39</sup>.

وهدفت دراسة (شعراوي، 2018) إلى معرفة مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة من 124 موظفة في الشركات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للمرأة العاملة في الشركات كان متوسطا، فيما كانت العلاقة بين التمكين الإداري للعمال والأداء الوظيفي ايجابية وقوية<sup>40</sup>.

كما هدفت دراسة (طيفور، 2018) إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، حيث استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة، وأوصت الدراسة بضرورة ضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية ولموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إداريا<sup>41</sup>.

وهدفت دراسة (لرقم و بن نصر، 2018) الى التعرف على واقع التمكين الإداري للأعوان الإداريين بالجامعة الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة قوامها 62 من أعوان الإدارة الموزعين داخل جامعة باجي مختار (عنابة) كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في الجامعة المبحوثة هو تمكين إداري فوق المتوسط<sup>42</sup>.

وهدفت دراسة (بومجان و قريشي، 2019) إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم، حيث جمعت البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من العمال الإداريين بجامعة بسكرة قوامها ( 130 )، وأسترد منها ( 120 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والإبداع الإداري ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة<sup>43</sup>.

كما هدفت دراسة (جيلالي و معراج، 2019) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف في الجامعة، وتوصلت إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع الإداري، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الإبداع الإداري، ولذلك أوصت الدراسة على ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيزا أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم ماديا ومعنويا قصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الإبداع لديهم<sup>44</sup>.

وهدفت دراسة (مقدم و عدنان، 2019) إلى التعرف على العلاقة بين عدالة التمكين الوظيفي بأبعاده (عدالة التفويض، عدالة التدريب، عدالة التقييم، عدالة المشاركة في اتخاذ القرار) وأداء المرأة العاملة لدى مؤسسات جزائرية بولاية بشار (جامعة طاهري محمد بشار، اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، مديرية الضرائب، مديرية التربية، صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء)، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 100 امرأة عاملة في المؤسسات المذكورة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين تطبيق عدالة التمكين الوظيفي وأبعاده من جهة وأداء المرأة العاملة من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في عدالة التفويض وأضعفها في عدالة المشاركة في اتخاذ القرار<sup>45</sup>.

### 3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري

هناك ندرة في الدراسات التي تربط الحوكمة الرشيدة بالتمكين الإداري في المؤسسات بشكل عام، حيث وجدت الباحثة دراستين تناولتا العلاقة بين الحوكمة والتمكين الإداري في بعض المؤسسات، ولم تجد أي دراسة تربط الموضوعين في الجامعات، وفيما يلي عرض لهاتين الدراستين:

قامت (الفرخ، 2014) بدراسة العلاقة بين التمكين والحوكمة (الإدارة الرشيدة) من خلال دراسة علاقة كل منهما مع أخلاقيات العمل والتنمية الإدارية، حيث مثل العاملون في القطاع المصرفي في سوريا مجتمع الدراسة، في حين كانت عينة الدراسة عينة عمدية (قصدية) من المصارف تم تحديدها بناء على عدة معايير، اختير منها عينة عشوائية بسيطة قوامها 313 موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة واسترد منها 304 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ودرجة الإفصاح والشفافية المطبقة في المصارف<sup>46</sup>. وهدفت دراسة (عزيز، 2019) إلى تسليط الضوء على العلاقة بين حوكمة تقانة المعلومات والتمكين الإداري في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى في العراق، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة في جمع البيانات، إذ تم توزيع (100) استبانة على عدد من الأفراد العاملين في الكلية التقنية الإدارية/الموصل، الكلية التقنية الهندسية/الموصل، والمعهد التقني/الموصل، والمعهد التقني/نينوى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة تقانة المعلومات والتمكين الإداري في المنظمات المبحوثة، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة تقانة المعلومات في التمكين الإداري<sup>47</sup>.

وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو في سعيها لربط متغيري الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية معاً في علاقة، وهو موضوع لم يتم إجراءه في الجامعات الفلسطينية والعربية.

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1- منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملائمة طبيعته لمثل هذه الدراسات وذلك بجمع البيانات، ومن ثم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد مستوى الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية. وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة بشكل رئيسي، بالإضافة إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند.

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العلامات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (605) عاملة حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، وقد تم أخذ عينة بنسبة 20% من المجتمع (121 عاملة)، وقد قامت الباحثة بتوزيع (120) استبانة على المبحوثات، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (112) استبانة، واعتبر هذا العدد كافياً لغايات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	40	35.7

43.8	49	40-31 سنة	
13.4	15	50-41 سنة	
7.1	8	51 سنة فأكثر	
100.0	112	المجموع	
25	28	عزباء	الحالة الاجتماعية
71.4	80	متزوجة	
6	4	غير ذلك	
100.0	112	المجموع	
33.9	38	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
51.8	58	بكالوريوس	
5.4	6	دبلوم عالي	
8.9	10	ماجستير فأعلى	
100.0	112	المجموع	
43.75	49	أقل من 5 سنوات	مدة العمل
26.8	30	من 6-10 سنوات	
18.75	21	من 11-15 سنة	
10.7	12	أكثر من 15 سنة	
100.0	112	المجموع	
14.2	16	500 دينار فأقل	الراتب الشهري
66.15	74	500-800 دينار	
19.65	22	800 دينار فأعلى	
100.0	112	المجموع	

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (1) أن أكثر أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية كانت من فئة العمر التي تتراوح ما بين 31-40 سنة، حيث بلغت 49%، وأن أكثر أفراد عينة الدراسة بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت من العاملات المتزوجات حيث بلغت النسبة 71.4%، كما أن أكثر أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغت النسبة 51.8%، وهذه النسبة تتوافق مع تلك النسبة الخاصة بمتغير العمر، أما نسبة أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية بالنسبة لمدة العمل فقد كانت للفئة أقل من خمس سنوات حيث بلغت النسبة 49%، فيما كان أكثر أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الراتب الشهري ممن يتقاضون راتباً شهرياً من 500 إلى 800 دينار اردني، حيث بلغت النسبة 74%، وهذه النسبة منطقية وتتوافق مع نسبة المؤهل العلمي (البكالوريوس)، حيث أن الجامعات الفلسطينية تتساوى في الراتب بناء على الكادر الموحد للجامعات الفلسطينية.

### 3- أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها بشكل أساسي على الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية، حيث تكونت الاستبانة من جزئين: الأول بيانات ديمغرافية عامة عن المبحوثات، شملت فقرات تتعلق بالعمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل في الجامعة، والراتب الشهري، والثاني يتكون من اثنتان وخمسون فقرة موزعة على محوري الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري للمرأة العاملة. وقد تم استخدام سلم إجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت الخماسي، من أتفق تماماً وأعطيت خمس درجات الى لا أتفق على الإطلاق وأعطيت درجة واحدة، وتم تصحيح هذا المقياس باستخدام مفتاح تصحيح بقسمة مدى الفئة على عدد الدرجات ثم اضافته لقيمة كل درجة، وبالتالي أصبح المقياس على النحو التالي:

(1) متوسط حسابي (1 - 1.8) يدل على درجة استجابة قليلة جداً.

(2) متوسط حسابي (1.81 - 2.6) يدل على درجة استجابة قليلة.

(3) متوسط حسابي (2.61 - 3.4) يدل على درجة استجابة متوسطة.

(4) متوسط حسابي (3.41 - 4.2) يدل على درجة استجابة كبيرة.

(5) متوسط حسابي (4.21 - 5) يدل على درجة استجابة كبيرة جداً.

وإذا تساوت عبارتين أو أكثر في متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فإنه يتم تقييمهما بناء على الإنحراف المعياري الأقل.

#### 4- تحليل بيانات للدراسة

بعد جمع البيانات وفرزها وإدخالها إلى الحاسوب تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن التحاليل الإحصائية التي تم استخدامها (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T، كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط Correlation coefficient وكذلك تحليل التباين الأحادي One-way Anova للجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 5- صدق الاداة وثباتها

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها عند تصميمها المبدئي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وفي ضوء الملاحظات والتوصيات التي حصلت عليها الباحثة قامت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها 70% من المحكمين لوضع أداة الدراسة في صورتها النهائية.

ولقياس ثبات الأداة استخدمت الباحثة معامل Cronbach's Alpha كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (2) معاملات الثبات لمحاور الدراسة والتي تشير إلى أنها عالية وتراوح بين 88% و 93%، فيما بلغ معامل الثبات العام للمحورين (الدرجة الكلية للثبات) حوالي 93%، وهذا يدل على أنه يمكن اعتماد النتائج التي حصلت عليها الباحثة من التطبيق الميداني للاستبانة.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ لعينة الدراسة
الحوكمة الرشيدة	28	0.884
درجة التمكين الإداري	27	0.933
الدرجة الكلية للثبات	55	0.927

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 1- الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثات، ويوضح الجدول رقم (3) متوسط درجة الاستجابة لكل بعد من أبعاد الحوكمة الرشيدة:

جدول رقم (3): نتائج أبعاد الحوكمة الرشيدة

رقم العبارة	العبارة / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تُطبّق الجامعة الأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي	3.718	1.05
2	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير انظمتها وقوانينها حسب الظروف والمستجدات ومتطلبات العصر	3.624	1.14
3	رؤية ورسالة الجامعة محددة وواضحة ومعلنة	3.749	1.12
4	تتبع رؤية ورسالة الجامعة احتياجات جميع اصحاب المصالح في الجامعة	3.237	1.14
5	اهداف الجامعة واضحة ومحددة ومعلنة	3.532	1.20
	متوسط بعد "السياق العام، الرسالة والاهداف"	3.572	1.13
6	تحدد الجامعة معايير اختيار القادة الاكاديميين والاداريين بوضوح	3.642	1.16
7	تتوافر آلية واضحة لتشكيل مجلس الأمناء.	3.345	1.18
8	تستند سياسات الترقية في المناصب الادارية الى أسس الكفاءة والجدارة.	3.675	1.18

1.14	3.538	تستند سياسات التوظيف في المناصب الادارية الى معايير محددة ومعلنة.	9
1.11	3.564	تتوفر في الجامعة اليات ومعايير واضحة لتقييم اداء العاملين.	10
1.13	3.992	لدى الجامعة هياكل تنظيمية مواكبة للتوجهات الاستراتيجية.	11
<b>1.15</b>	<b>3.626</b>	<b>متوسط بعد "التوجه الإداري"</b>	
1.01	3.892	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في إدارة مواردها البشرية.	12
1.04	3.781	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في إدارة مواردها المالية.	13
1.03	3.705	تمتلك الجامعة صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجها الأكاديمية المختلفة.	14
1.01	3.638	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في طرح التخصصات التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل	15
0.98	3.742	تمتلك الجامعة الحرية في تحديد محتوى التعليم ومعايير التدريس	16
1.05	3.982	تتمتع الجامعة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها	17
<b>1.02</b>	<b>3.790</b>	<b>متوسط بعد "الاستقلالية"</b>	
1.03	3.746	يوجد مجالس متخصصة بالرقابة المالية على موارد الجامعة	18
1.06	4.237	يتوفر في الجامعة نظام تدقيق داخلي يوفر تقارير دورية.	19
1.16	3.881	تتوفر في الجامعة لائحة عقوبات مفعلة تشمل جميع العاملين فيها	20
1.06	3.814	تعتمد الجامعة أسس ومعايير واضحة للمساءلة بشأن أداء كادرها الأكاديمي والإداري.	21
1.21	3.678	تطبق الجامعة قواعد المساءلة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي	22
1.22	3.756	توفر الجامعة ادارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها	23
<b>1.12</b>	<b>3.852</b>	<b>متوسط بعد "المساءلة"</b>	
1.26	3.289	تقوم الجامعة بمشاركة كافة الوحدات الإدارية فيها عند وضع الاهداف	24
1.25	3.288	تشكل الجامعة لجان عمل مشتركة بين إدارتها وأقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	25
1.18	3.475	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	26
1.15	3.492	تشرك الجامعة طلبتها الحاليين او الخريجين في بعض مجالسها	27
1.21	3.356	تشرك الجامعة افراد من المجتمع المحلي في بعض مجالسها	28
<b>1.21</b>	<b>3.380</b>	<b>متوسط بعد "المشاركة"</b>	
<b>1.13</b>	<b>3.644</b>	<b>الحوكمة الرشيدة (المتوسط)</b>	

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن بعد المساءلة كان أعلى الأبعاد تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغ متوسطه الحسابي (3.852) وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما كان بعد المشاركة أقل الأبعاد تطبيقاً حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وبدرجة تطبيق متوسطة، فيما بلغ المتوسط الحسابي للحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين (3.644) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث تتوفر في الجامعات منذ سنوات خطط استراتيجية تعبر عن رؤيتها ورسالتها، وهي رسالة واضحة ومكتوبة ومنشورة على صفحاتها الإلكترونية لإطلاع جميع المعنيين عليها، كما أنها تطبق قوانين وزارة التعليم العالي بشكل دقيق وتلتزم بها، وتتخذ قراراتها الأكاديمية كإدخال برامج جديدة وتحديد ساعاتها وشروط القبول بصورة مستقلة، مع ضرورة مصادقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تلك القرارات.

كما ان الجامعات تتمتع باستقلالية في توظيف العاملين وتسريحهم أو ترقيتهم وتحفيزهم سواء إداريين أو أكاديميين، بالإضافة إلى تمتعها باستقلالية مالية في الحصول على التمويل من خارج الجامعة، أو من رسوم الطلبة، أو الإشتراك في مشاريع تمويل لأعمالها. ومع أن الإدارات العليا في الجامعات تدعم الانتقال إلى الإدارة التشاركية باتباعها سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، إلا أن مشاركة العاملين في صناعة القرار كانت أقل من المتوقع من وجهة نظر العاملين. وهذه النتائج لا تختلف عن تلك التي توصلت إليها دراسة الشخشير والفواعير (2017) التي أظهرت مستوى مرتفع لتطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، كما أنها تتوافق مع نتائج معظم الدراسات التي أجريت على الجامعات العربية، حيث كأن مستوى الحوكمة فيها بين متوسط ومرتفع.

2- درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثات، ويوضح الجدول رقم (4) متوسط الإستجابة لدرجة التمكين الإداري السائدة في الجامعات الفلسطينية:  
جدول (4): درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعزز لدي شعور عال في الإنتماء لجامعتي.	3.734	1.08
2	استطيع الوصول الى الادارة وشرح موقفي بلا صعوبة	3.747	0.99
3	توزع المهام حسب مهارات العاملين	3.616	1.03
4	تثق الادارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	3.764	1.06
5	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامتي	3.667	0.96
6	تستخدم الادارة التحفيز لرفع المستوى الفني لدي	3.211	1.22
7	اشعر في عملي بمرونه في تطبيق التعليمات	3.579	0.98
8	تعتبر الادارة أن كفاءتي معياراً مهماً في نظام الترقية	3.436	1.14
9	تغير الادارة من وقت لآخر في هيكلية المنظمه بما يلائم العمل	3.012	1.12
10	تلقى مبادرتي في العمل تشجيع من قبل الادارة	3.448	1.17
11	تحبذ الادارة استخدام أسلوب الفريق لإدارته إن القرارات الجماعية أفضل من الفردية	3.425	1.07
12	تحقق الادارة مناخ المشاركة بيني وبين العاملين	3.581	1.05
13	الادارة مقتنعة أن نوعية الجنس لا تؤثر على فاعلية العمل	3.734	1.06
14	تعامل الادارة جميع العاملين بمساواة دون تفرقة بين الجنسين	3.649	1.12
15	يعمل مديري على بناء مناخ من الثقة بيني وبين الإدارة العليا	3.581	1.13
16	تساعد الادارة في تطوير مهاراتي في العمل	3.617	1.06
17	تسمح الادارة لي بالتدريب الفني في مهارات إتخاذ القرار	3.362	1.02
18	تسمح الادارة لي بالتدريب الفني في مهارات التعامل مع الآخرين.	3.451	1.04
19	قنوات الإتصال مفتوحة بيني وبين الإدارة العليا.	3.244	1.18
20	توفر الادارة فرصه للوصول الى المعلومات التي تساعدني على التقدم بعلمي.	3.617	1.01
21	تشجعني الادارة على تقديم أفكار جديدة في تحسين العمل	3.745	0.98
22	اساهم مع الادارة في وضع الأهداف والخطط المتعلقة بعلمي.	3.507	1.03
23	في حالة الطوارئ يوجد لدي صلاحية في إتخاذ قرارات دون الرجوع للادارة.	3.012	1.15
24	تتوجه الادارة على التخلي عن بعض سلطاتها بالعمل وتقويض العاملين.	2.894	1.04
25	تسمح لي الادارة بإتخاذ قرارات تتميز بالاستقلالية.	3.230	1.06
26	تسمح لي الادارة بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني بعلمي	3.478	1.03
27	اقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	3.503	0.99
<b>1.07</b>	<b>التمكين الإداري للمرأة العاملة (المتوسط)</b>	<b>3.485</b>	

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن درجة التمكين الإداري السائدة في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملات الإداريات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.485). وارتفاع هذه الدرجة دليل على أن العاملات الإداريات في الجامعات الفلسطينية يشعرن أن الإدارة العليا في الجامعات تسعى الى تمكينهن في عملهن مما يعزز شعورهن بالانتماء الى عملهن ووالقيام بعملهن بمهارة عالية دون اي قيود أو معوقات أو حواجز أمام الوصول الى الإدارة العليا.

وتدل هذه النتيجة على ايمان الجامعات الفلسطينية بمبدأ التمكين، ويحظى باهتمام من قبل الإدارة، ووعيتها بأهمية العنصر البشري خصوصا من النساء، لذلك يسعون دائماً إلى تطويرهن وتمكينهن، والعمل على مساعدتهن في زيادة ثقتهن وارتفاع مستوى أنتاجتهن وولائتهن لتحمل المسؤولية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جابر (2012) حيث كانت درجة التمكين الإداري مرتفعة بشكل عام، واتقت كذلك مع دراسة تلباني وزملائها (2013) التي أشارت إلى أن أفراد الدراسة في الجامعات الفلسطينية موافقون بدرجة كبيرة على توفر البعض من عناصر التمكين ولكن تحتاج إلى تطوير.

3- تعزيز التمكين الإداري من خلال الحوكمة الرشيدة

للإجابة على السؤال الثالث للدراسة والذي يبحث في العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرها.

ويوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة الرشيدة (السياق العام والرسالة والاهداف، التوجه الاداري، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة) والتمكين الإداري للمرأة العاملة، وكذلك معامل الارتباط بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري السائدة في الجامعات الفلسطينية:

جدول (5): درجة الارتباط بين أبعاد الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السياق العام، الرسالة والاهداف	0.568	0.000
التوجه الإداري	0.478	0.000
الاستقلالية	0.420	0.000
المساءلة	0.509	0.000
المشاركة	0.622	0.000
الحوكمة الرشيدة (جميع الأبعاد)	0.652	0.000

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن درجة الارتباط بين أبعاد الحوكمة الرشيدة (السياق العام والرسالة والاهداف، التوجه الاداري، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة) كانت ايجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$ ، وهذه النتيجة الايجابية تعني أن أبعاد الحوكمة الرشيدة مهمة في عملية التمكين، ويعتبر بعد المشاركة الاكثر أهمية نوعاً ما حيث حقق أعلى درجة ارتباط بلغت 0.622، في حين حقق بعد الاستقلالية أقل ارتباط بلغ 0.420 مما يشير إلى أنه الأقل أهمية في التمكين الاداري من وجهة نظر العاملين.

كما أن النتائج في الجدول تبين أن درجة الارتباط بين الحوكمة الرشيدة (جميع الأبعاد) والتمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية كانت ايجابية وعالية حيث بلغت 0.652 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$ ، مما يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة كلما زاد الإهتمام بتمكين المرأة إدارياً في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة تجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذه النتائج تتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الفرخ (2014) في العلاقة الايجابية بين الحوكمة (الافصاح والشفافية) والتمكين الاداري في المصارف.

يتضح من هذه النتيجة أن المعاملات الإدارية يتقن على أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يساهم في زيادة تمكين العاملين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تدرك أهمية التمكين في تحقيق أهداف رسالة الجامعة، وأنه يساهم في زيادة الثقة لدى العاملين من خلال الأساليب التي تتبناها الإدارة من أهمها سياسة الباب المفتوح بالتعامل مع العاملين واستطاعتهم الوصول إلى المدير بسهولة وشرح موقفهم بدون صعوبات، كما أنها تشرك جميع الوحدات الإدارية في وضع خطط تشغيلية وتنفيذية سنوية واضحة منبثقة من الخطة الاستراتيجية لجامعاتهم، كما أن الجامعات الفلسطينية تتمتع باستقلالية في توظيف العاملين وتسريحهم أو ترقيةهم وتحفيزهم، وتطبق نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي بحيث يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها مع تحديد للاختصاصات والصلاحيات المعطاة لكل موظف، أضف إلى ذلك أن الإدارات العليا في الجامعات تدعم الانتقال إلى الإدارة التشاركية باتباعها سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، ومشاركة العاملين في صناعة القرار من خلال المشاركة في اللجان المختلفة، وتوفير الجامعة لإجراءات قانونية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار وتمثيل جميع المستويات الإدارية في ذلك، وجميع هذه الجوانب تمثل جوانب مهمة لزيادة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية.

#### 4- الدلالة الإحصائية للفروق في اجابات المبحوثين

للإجابة على السؤال الرابع للدراسة والذي يبحث في الفروقات في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الاداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على:  
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الاداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل، الراتب الشهري)

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق الاحصائية:

جدول(6): دلالة الفروق الإحصائية حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الاداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية

المحور	المتغير	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	القرار
الحوكمة الرشيدة	العمر	0.131	0.942	لا توجد فروق معنوية
	الحالة الاجتماعية	0.466	0.706	لا توجد فروق معنوية
	المؤهل العلمي	1.295	0.276	لا توجد فروق معنوية
	مدة العمل	0.864	0.461	لا توجد فروق معنوية
	الراتب الشهري	0.681	0.508	لا توجد فروق معنوية
التمكين الاداري	العمر	0.512	0.675	لا توجد فروق معنوية
	الحالة الاجتماعية	0.739	0.530	لا توجد فروق معنوية
	المؤهل العلمي	0.984	0.402	لا توجد فروق معنوية
	مدة العمل	1.464	0.226	لا توجد فروق معنوية
	الراتب الشهري	0.812	0.446	لا توجد فروق معنوية

• من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (6) أن قيم مستوى الدلالة المحسوب للدرجة الكلية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل، الراتب الشهري) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $0.05 \leq \alpha$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الاداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وهذه النتيجة تبين أنه لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل، الراتب الشهري) في وجهة نظر العاملات الاداريات في الجامعات الفلسطينية حول تطبيق الحوكمة الرشيدة والتمكين الاداري، وبالتالي فهن يتفقن على أهمية تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في جامعاتهن، وعلى أهمية التمكين الاداري لهن، بغض النظر عن العمر، أو الحالة

الاجتماعيه، أو المؤهل العلمي، أو مدة العمل، أو الراتب الشهري. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج معظم الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة أو التمكين الإداري التي لم تجد فروق في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة في الجامعات كدراسة الشخصية والفواعير (2019) أو حول التمكين الإداري كدراسة تلباني وزملائها (2013).

### خاتمة وتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملات الإداريات في تلك الجامعات، وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها، على حد علم الباحثة، التي تسعى للفت انتباه إدارات الجامعات حول التمكين الإداري للمرأة من خلال الحوكمة الرشيدة في جامعاتهم بهدف رفع مستواها في ظل التطورات الحاصلة في المجتمع.

وأسفرت النتائج عن درجة تطبيق مرتفعة للحوكمة الرشيدة ودرجة تمكين إداري مرتفعة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملات الإداريات، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، مما يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية كلما زاد الإهتمام بتمكين المرأة إدارياً، فيما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وبناء على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- تبني الجامعات للتمكين الإداري للمرأة العاملة بفاعلية أكبر من خلال تنمية مهاراتها، وتطويرها من خلال الدورات التدريبية في مجال عملها، واعطاءها دوراً قيادياً أكبر في العمل في الإدارات العليا، وتحفيزها من خلال العلاوات والترقيات.
- تبني الجامعات لمعايير الحوكمة الرشيدة مع زيادة فاعلية معيار المشاركة الذي يعتبر أحد الأركان الأساسية للتمكين الإداري.

### الهوامش

<sup>1</sup> OECD, The World Bank, Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt, OECD Publishing, Paris, (2010)

<sup>2</sup> Jochen Fried, Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability –a review of the literature, Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces, n05, Council of Europe Publishing. Eurydice, (2006)

<sup>3</sup> إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية، مصر، (2009)، ص3.

<sup>4</sup> بيومي محمد ضحاوي، رضا محمد المليجي، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، (2011)

<sup>5</sup> انظر دراسة جاراميلو، ادريانا وزملاءها، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، البنك الدولي و مركز مرسيلا للتكامل المتوسطي، (2012).

<sup>6</sup> بيومي محمد ضحاوي، رضا محمد المليجي، مرجع سابق

- <sup>7</sup> منال العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 3، عدد 12، (2014)، ص ص 115-148
- <sup>8</sup> بيومي محمد ضحاوي، رضا محمد المليجي، مرجع سابق
- <sup>9</sup> Jaramillo Adriana, Benchmarking Governance as a tool for Promoting Change : 100 Universities in MENA Paving the Way, World Bank and Center for Mediterranean Integration,(2013)
- <sup>10</sup> خديجة مقبول الزهراني، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. (2011)
- <sup>11</sup> محمد كساسة، عيبر الفاعوري، وكفاية عبدالله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، الجامعة الاردنية، الاردن، (2009)، ص 19-45
- <sup>12</sup> عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2003)، ص 2.
- <sup>13</sup> عادل بومجان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة،مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد / 09 العدد 03 :مكرر ( الجزء الثاني 2019)، ص 245-268
- <sup>14</sup> يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، (2006)، ص 20.
- <sup>15</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، (2009)، ص 4
- <sup>16</sup> بهاز جيلالي، هوارى معراج، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 12 العدد 2، (2019)، ص 1064-1091
- <sup>17</sup> رأفت صلاح الدين، المرأة بين الجندر والتمكين، ورقة عمل، القاهرة، (2009)
- <sup>18</sup> عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، واقع تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة العاملة: دراسة استطلاعية لعينة من النساء العاملات بالمؤسسات الحكومية والاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 21، العدد 2، (2019)، ص 756-770
- <sup>19</sup> رأفت صلاح الدين، مرجع سابق
- <sup>20</sup> نورة الحساوي، تمكين المرأة مصطلح عائم وتساؤلات معلقة، مقال منشور في صحيفة المدينة، السعودية، (2011)
- <sup>21</sup> نهى قرطاجي، تمكين المرأة مصطلح عائم وتساؤلات معلقة، مقال منشور في صحيفة المدينة، السعودية، (2011)
- <sup>22</sup> عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، مرجع سابق
- <sup>23</sup> يحيى ملحم، مرجع سابق
- <sup>24</sup> عطية حسين افندي، مرجع سابق
- <sup>25</sup> تهاني التلبناني، و رامي بدير، وأحمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 27، عدد 4، (2013)، ص 733-774
- <sup>26</sup> عادل بومجان، محمد قريشي، مرجع سابق
- <sup>27</sup> محمد عواد، العوامل المؤثرة في تمكين المرأة، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، (2008)
- <sup>28</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، (2005)
- <sup>29</sup> جاراميلو، ادريانا وزملاءها، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، البنك الدولي و مركز مرسيلا للتكامل المتوسطي، (2012).
- <sup>30</sup> ماجد، الفراء، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الاردن، (2013).

- <sup>31</sup> هناء الشرف، واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، (2015).
- <sup>32</sup> نجوى الفوا، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية، (2015)
- <sup>33</sup> مروان الدهدار، ، كريم بن كحل، و ماجد الفراء ، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة الاسلامية بغزة، مجلد 25، عدد 1، (2017)، ص ص 62-88.
- <sup>34</sup> آلاء الشخشير، و مؤيد الفواعير ، الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية، مؤتمر " الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية"، المشترك بين الجامعة الاردنية وجامعة القدس المفتوحة، الذي عقد في رحاب الجامعة الأردنية، الأردن، (2017).
- <sup>35</sup> نجاه الطراونة ، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، (2007).
- <sup>36</sup> حنان الأحمدى، ، و إيمان أبو خضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 49، العدد الرابع، (2009)، ص 558-517،
- <sup>37</sup> زكية عبدالله جابر، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، (2012).
- <sup>38</sup> إخلاص الطراونة، و سميرة النهدي ، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية :مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد(3)، العدد (1)، جامعة الملك حسين بن طلال، الاردن، (2017)، ص35-56
- <sup>39</sup> حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد الثامن، (2017)، ص750-766
- <sup>40</sup> شعراوي، منار، مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، (2018)
- <sup>41</sup> هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد : 20 العدد 20، (2018)، ص103-122
- <sup>42</sup> عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، عدد 2، (2018)، ص 64 - 78
- <sup>43</sup> عادل بومجان، محمد قريشي، مرجع سابق
- <sup>44</sup> بهاز جيلالي، هواري معراج، مرجع سابق
- <sup>45</sup> عبد الجليل مقدم ، خولة عدنان، مرجع سابق
- <sup>46</sup> هبة محمد الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا دراسة أعدت للتسجيل بدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014
- <sup>47</sup> عادل عبدالله عزيز، العلاقة بين حوكمة تقانة المعلومات والتمكين الإداري دراسة استطلاعية في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد (48) ج1، 2019، ص 303-288