

تفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر خبراء القيادة - تصوّر مُقترح

فوزية عبد الرحمن سالم باناعمه

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية ومعوقاتهما ومتطلباتهما، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تُعزى لمتغير (طبيعة العمل، والنوع الاجتماعي)، وتقديم تصوّر مُقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية. ولتحقيق هذا الهدف تمّ استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والمقارن)، وتم إعداد استبانة طُبقت على مجموعة من خبراء القيادة العاملين بجامعات المملكة البالغ عددهم ١٨٥ خبيرًا. وتم استخدام الأساليب الإحصائية (المتوسّط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار ت)، وأظهرت النتائج أن واقع سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية جاء بدرجةٍ متوسّطة، والمعوقات جاءت بدرجةٍ كبيرة، ومتطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية جاءت بدرجةٍ كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي وطبيعة العمل ماعدا المحور الثالث، متطلبّات دعم ثقافة التمكين الإداري، حيث أظهرت وجود فروق لصالح القائد الأكاديمي، وقدمت الدراسة تصوّرًا مُقترحًا لتفعيل دور الجامعات في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات الأكاديمية، والجامعات السعودية

Activating the role of Saudi universities in supporting the culture of administrative empowerment for women academic leaders from the point of view of leadership experts (Suggested vision)

Fawziah Abdul Rahman Salem Banaemah

Associate Professor, Department of Educational Administration
Faculty of Education- Umm Al-Qura University

Abstract: The study aimed to reveal the reality, obstacles, and requirements of administrative empowerment policies for female academic leaders in Saudi universities, reveal statistically significant differences due to (nature of work, gender), and present a proposed scenario to activate the role of Saudi universities in supporting the culture of empowerment for female academic leaders in Saudi universities. A group of 185 leadership specialists working in the Kingdom's universities were given a questionnaire to complete in order to accomplish the study's goal. This was done using a descriptive (survey-comparative) methodology. The findings demonstrated that there was a modest degree of administrative empowerment policies for academic leaders in practice, a high degree of barriers existed, and a high degree of support was needed for this culture, and used Statistical methods (Mean- Standard deviation, T-test). The results also demonstrated that there were no statistically significant differences related to the gender variable or the nature of work, except for the third axis: requirements for supporting a culture of administrative empowerment, which showed differences in favor of the academic leader. The study presented a proposed scenario to activate the role of universities in supporting the culture of administrative empowerment for female academic leaders in Saudi universities.

Keywords: Administrative Empowerment, Academic leaders, Saudi Universities

مُقَدِّمَةٌ:

تعدُّ التَّنْمِيَةُ وتحقيقُها الشُّغْلُ الشَّاعِلُ للدُّولِ المتقدِّمةِ لتحقيقِ التَّموُّدِ المنشودِ وتحقيقِ التَّنَافُسِ، وتعدُّ المرأةُ جزءاً أساسياً وكبيراً في الوصولِ للتقدُّمِ المنشودِ؛ لذلكِ اعتنتِ الدُّولُ بالمرأةِ وإعدادها الإعدادَ الجيِّدَ، وإعطائها الجزءَ الأكبرَ من الجهودِ والاهتمامِ بها وبكلِّ ما يؤدي إلى إعدادها الإعدادَ الجيِّدَ للمشاركةِ في عمليةِ التَّقَدُّمِ والتَّنْمِيَةِ. وأصبحت قضيةُ المرأةِ أو قضاياها محوراً للاهتمامِ، ومجالاً للبحثِ والتَّغْيِيرِ في كثيرٍ من الدُّولِ العربيَّةِ، إن لم نقل في أغلبها، نظراً لتداخلِ وضعها وواقعها في كثيرٍ من المتغيِّراتِ والتَّركيبياتِ الاجتماعيَّةِ بوصفها مفهومًا مناقضًا لمبدأ الحرياتِ والديمقراطيَّةِ التي تحاول الدُّولُ الكبرى إملأه على الدُّولِ العربيَّةِ، وبذلك أصبح تحسِينُ واقعِ المرأةِ العربيَّةِ مطلبًا سياسياً وديمقراطياً وعالمياً، كما أصبح مفهومُ تمكينِ المرأةِ والإجراءاتِ المتبَعَةِ للوصولِ له مقياساً مهمًّا ومرتكزاً أساسياً لتحديدِ وضعها بشكلٍ عامٍ.

وانطلاقاً من واقعِ تمكينِ المرأةِ السُّعُودِيَّةِ فقد اهتمتِ ولاةُ الأمرِ بالسُّعُودِيَّةِ بتخصيصِ (٢٠ %) من مقاعدِ مجلسِ الشُّورى للنساءِ من إجماليِّ أعضاءِ المجلسِ البالغِ عددهم (١٥٠) عضواً، كما تتمتعُ المرأةُ السُّعُودِيَّةِ بعضويتها بالمجلسِ بالحقوقِ الكاملةِ للعضويةِ، وهذا ما أكَّده طه والأحمدي (٢٠١٨م) أن المرأةَ تبوأَت عديدًا من المناصبِ القياديَّةِ في الدولةِ حتَّى وصلت إلى منصبِ نائبِ وزيرٍ، ووكيلِ نائبٍ، كما أوضحت آل عمر (٢٠١٨م) أن الإصلاحاتِ الاقتصاديَّةِ التي قامت بها المملكةُ أولت اهتمامًا كبيرًا بالمرأةِ؛ مما ضاعف أعدادهنَّ في سوقِ العملِ السُّعُودِي، ووصلنَّ إلى مواقعِ قياديَّةِ عليا وقد أكد طه والأحمدي أن عهدِ خادمِ الحرمين الشريفين الملكِ سلمان تبنَّى اتجاهًا قويًّا نحو تمكينِ المرأةِ، وجاءت الرؤيةُ (٢٠٣٠) لتنصِّ صراحةً على مشاركةِ المرأةِ في بناءِ الوطنِ والمستقبلِ، فكان من أهدافِ الرؤيةِ رفعُ نسبةِ مشاركةِ المرأةِ في سوقِ العملِ من (٢٢٪) إلى (٣٠٪)، كما نصَّت على أن المرأةَ السُّعُودِيَّةِ تُعدُّ عنصرًا مهمًّا من عناصرِ قوتها؛ لذلكِ أكَّدتِ الرؤيةُ على مشاركةِ المرأةِ بمجلسِ الشُّورى والمجالسِ البلديَّةِ، وتوليها المناصبِ القياديَّةِ والإدارةِ العليا بالمؤسَّساتِ الحكوميَّةِ (ص.١٩٢).

كما أكَّدتِ المطيري والجارودي (٢٠١٦م) أنَّ المرأةَ السُّعُودِيَّةِ قد خرجتِ لميادينِ العملِ، إلا أنَّها تمكَّنت من ترؤسِ كثيرًا من المناصبِ القياديَّةِ في المؤسَّساتِ التَّربويَّةِ والجامعاتِ، فالقياداتُ النسائيةُ في الجامعاتِ تضطلعُ - شأنها شأنَ القياداتِ في المؤسَّساتِ الأخرى - بمسؤولياتٍ عديدةٍ للوصولِ للأهدافِ المرسومةِ (ص. ٦٩). وهذا ما أكَّده عديدٌ من الدِّراساتِ، كدراسةِ ابن شلهوب (٢٠١٧م) التي هدفت إلى تحديدِ أبعادِ تمكينِ المرأةِ السُّعُودِيَّةِ، ولتحقيقِ الهدفِ تمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفيِّ المسحِ الاجتماعيِّ، وطُبِّقتِ أداةُ الدِّراسةِ على عضواتِ مجلسِ الشُّورى البالغِ عددهنَّ (٥٥) عضوةً وعينةً من أعضاءِ هيئةِ التدريسِ بالجامعاتِ الحكوميَّةِ البالغِ عددهم (٣٣٨)، وخرجتِ الدِّراسةُ بموافقةِ عينةِ الدِّراسةِ على أبعادِ التمكينِ السياسيِّ - التَّعليميِّ - الاقتصاديِّ - الاجتماعيِّ، كما خرجتِ الدِّراسةُ بتوصياتٍ مُقترحةٍ لتفعيلِ تلكِ الأبعادِ.

كشفت دراسةُ برني (٢٠١٧م) عن مستوى التمكينِ الإداريِّ للأستاذةِ الجامعيَّةِ في تولى المناصبِ الإداريَّةِ ولتحقيقِ الهدفِ تمَّ تطبيقُ أداةِ الدِّراسةِ (الاستبانة) على عينةٍ عشوائيَّةِ بسيطةٍ من أستاذاتِ كليةِ العلومِ والاقتصادِ بجامعةِ بسكرةِ البالغِ عددهنَّ (٣٢) أستاذةً. وأظهرتِ النَّتائِجُ أنه أحياناً يتمُّ اتخاذُ إجراءاتِ التمكينِ الإداريِّ، ونادراً ما تعملُ إدارةُ الكليةِ على تفويضِ السلطاتِ للأستاذاتِ، وغالباً ما تتيحُ لهنَّ صلاحياتِ اتخاذِ القرارِ، وخرجتِ الدِّراسةُ بتوصياتٍ باتخاذِ مزيدٍ من الإجراءاتِ الإداريَّةِ لتعزيزِ التمكينِ الإداريِّ للأستاذةِ الجامعيَّةِ في تولى المناصبِ الإداريَّةِ.

كما كشفت دراسةُ الأحمدي (٢٠١٧م) عن واقعِ ثقافةِ تمكينِ المرأةِ لدى منسوباتِ الجامعةِ في ظلِّ رؤيةِ المملكةِ (٢٠٣٠)، ولتحقيقِ الهدفِ تمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفيِّ المسحِّيِّ، وطُبِّقتِ أداةُ الدِّراسةِ على عينةٍ من عضواتِ هيئةِ

التدريس بالجامعة البالغ عددهنَّ (٢٨٨) عضوة. وأظهرت النتائج أن واقع ثقافة تمكين المرأة جاء بدرجة محايد نتيجة لقلّة الوعي بأهمية تمكين المرأة، وأوصت الدراسة بتفعيل رؤية المملكة التي تنصُّ على مشاركة المرأة في بناء المجتمع.

أوضحت دراسة الدغير (٢٠١٨ م) مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بالجامعات الناشئة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمَّ تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع القيادات النسائية اللاتي حضرنَّ ورشة العمل الخاصة بتطوير القيادات النسائية بالجامعات الناشئة الواقعة بجامعة الملك خالد، والبالغ عددهنَّ (٦٠) قائدة. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بزيادة مستوى التمكين الإداري من خلال منحهم الصلاحيات باتخاذ القرارات. كما كشف آل عمر (٢٠١٨) مستوى تمكين المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عيّنة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية البالغ عددهم (٣٢) عضوًا. وأظهرت النتائج أن هناك ضعفًا واضحًا في تمكين المرأة بمجالات عديدة؛ لذلك أوصت الدراسة بدعم تمكين المرأة السعودية بمؤسسات التعليم العالي.

هدفت دراسة طيفور (٢٠١٨) تعرّف مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل من وجهة نظرهنَّ أنفسهنَّ، وأبرز المعوقات لذلك؛ تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عيّنة عشوائية من القيادات بالجامعة البالغ عددهنَّ (٤٤) قائدة، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية بالجامعة جاءت بدرجة كبيرة، كما ظهرت المعوقات بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة خطةً فاعلةً لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية.

وكشفت دراسة الزهراني (٢٠١٨) عن معوقات التمكين الإداري وسُبل التغلّب عليها من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الدراسة على القيادات الأكاديمية بالجامعة البالغ عددهم (١٢٤). أظهرت النتائج أن المعوقات البشرية والإدارية كانت بدرجة عالية، في حين كانت المعوقات التقنية بدرجة متوسطة، وخرجت الدراسة باليات للتغلب على المعوقات، وأوصت بإيجاد البنية التحتية وتطوير النظام الإداري بالجامعة ليكون أكثر مرونةً يسمح بالتمكين للقيادات الأكاديمية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

كما كشفت دراسة عون (٢٠١٩ م) عن واقع نظرة النساء اللاتي يشغلنَّ مناصب إدارية عليا بمؤسسات التعليم العالي في أمريكا ومقارنتها بمثيلاتها في السعودية، ولتحقيق الهدف تمَّ استخدام منهج دلفاي، وطُبقت أداة الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لثماني جامعات سعودية، بلغ عددهم (٣٤) عضوًا، وأظهرت النتائج أن السقف الزجاجي موجود في القيادات النسائية بالتعليم العالي، حيث إن الأفعال تخالف الأقوال، كما أظهرت النتائج صفات النساء اللاتي يشغلنَّ مناصب إدارية عليا في مؤسسات التعليم العالي وخصائصهنَّ، وحددت الدراسة الموارد والأدوات اللازمة لذلك. وهدفت دراسة المليحان (٢٠١٩ م) تعرّف واقع تمكين المرأة في العمل الإداري في المجتمع السعودي ولتحقيق الهدف تمَّ استخدام منهج المسح الاجتماعي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عيّنة عشوائية من النساء العاملات في القطاع الحكومي والخاص البالغ عددهنَّ (١٣١) امرأة. خلصت الدراسة إلى واقع تمكين المرأة من العمل الإداري بالمجتمع السعودي، وخرجت الدراسة بتوصيات لتفعيل تمكين المرأة في العمل الإداري.

كما حدّدت دراسة العنزي (٢٠١٩ م) المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات في تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتمَّ تطبيق الدراسة باستخدام المنهج المسح الاجتماعي، وطُبقت أداة

الدراسة على جميع القيادات بالجامعة البالغ عددهنَّ (٧٩) قيادية، وأظهرت النتائج أهم المتطلّبات للتمكين، وتمثّلت في المتطلّبات التنظيمية والإدارية والشخصية، وخرجت الدراسةُ بآليات لتحقيق المتطلّبات بالجامعة. كما كشفت دراسةُ مخدوم (٢٠٢٠م) مستوى التمكين الإداري التي تتمتع بها القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة طيبة، وتحديد معوقاتهما باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الدراسة على عينةٍ من القيادات الأكاديمية بالجامعة البالغ عددهنَّ (٧٨) قائدةً. وأظهرت النتائج أن الجامعة بحاجة إلى تطوير مفهومٍ مشترك حول التمكين للقيادات الأكاديمية النسائية والعمل على ترسيخه.

أوضحت دراسةُ مرسى (٢٠٢١) واقع التمكين للمرأة بجامعة طيبة وخصوصاً مركز تمكين المرأة بالجامعة والجهود التي بُذلت لذلك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينةٍ من العضوات البالغ عددهنَّ (١١٠) عضوة، وخلصت الدراسةُ إلى درجةٍ عاليةٍ من التمكين العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي، وخرجت الدراسةُ بتصوّرٍ مقترحٍ لتفعيل دور المركز في تمكين المرأة بالجامعة.

وهدفت دراسةُ زبير (٢٠٢١) تعرّف الوضع القائم لإسهام تمكين المرأة السعودية في تعزيز دورها الريادي والقيادي، باستخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينةٍ عشوائيةٍ من رائدات الأعمال والقائدات السعوديات بموقع سيدات الأعمال الإلكترونية البالغ عددهنَّ (٣٧) سيدةً، وخرجت الدراسةُ بأن المرأة السعودية أسهمت في بناء المجتمع بوصفها قائدةً عقب كسر سقفها الزجاجي، وهناك عديدٌ من العوامل أدت إلى نجاحها في شغل المناصب القيادية. كما هدفت دراسةُ الغرام (٢٠٢١م) تعرّف مستوى اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات بالجامعة حائل، وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، باستخدام المنهج الوصفي وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينةٍ عشوائيةٍ من القادة الأكاديميين بالجامعة البالغ عددهم (٢٢٠) قائداً أكاديمياً ممن يتولون المناصب الإدارية بالجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة جاء بدرجةٍ متوسطة، وأوصت الدراسةُ بضرورة قيام الجامعات بتفعيل تمكين المرأة في المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات بالجامعة وفق رؤية المملكة.

حدّدت دراسةُ عفوش (٢٠٢١) العلاقة بين ثقافة المجتمع المصري والتمكين القيادي للمرأة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الدراسة على عينةٍ عشوائيةٍ طبقية من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية البالغ عددهم (٤٠٠) مفردة. وأظهرت النتائج أنه بالرغم من التغيير الثقافي الملحوظ داخل المجتمع المصري فما زالت هناك ثقافات تحد من فرص التمكين للمرأة قيادياً، وأوصت الدراسةُ بالعمل على زيادة الفرص للمرأة في تولي المناصب القيادية وتطبيق القوانين التي تنص على ذلك. كما كشفت دراسةُ الخليوي (٢٠٢٢م) واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينةٍ عشوائيةٍ طبقية من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٣٧٦) عضواً. وأظهرت النتائج أن هناك تمكيناً للمرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، وأوصت الدراسةُ بنشر ثقافة التمكين الإداري للمرأة في المناصب القيادية بالجامعات السعودية.

مما سبق جاءت هذه الدراسةُ لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر خبراء القيادة.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟
- ٢- ما معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟
- ٣- ما متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر خبراء القيادة تُعزى لمتغير طبيعة العمل والتنوع الاجتماعي؟
- ٥- ما التصوّر المقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن:

- ١- واقع سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٢- معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٣- متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٤- الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة تُعزى لمتغير طبيعة العمل والتنوع الاجتماعي.
- ٥- تقديم تصوّر مقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

- جاءت أهمية الدراسة من أهمية موضوع تمكين المرأة السعودية الذي يعدُّ من أكثر المواضيع المتداولة مؤخرًا، باعتبار أن المرأة السعودية أصبحت لها دورٌ كبيرٌ في المساهمة في تطور المجتمع السعودي، وازدادت أهميتها مؤخرًا من خلال رؤية المملكة لتحقيق المساواة الكاملة بين الرجل والمرأة السعودية في المجالات المتنوعة؛ لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال:
- ١- أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) التي ركز أحد أهدافها على تمكين المرأة السعودية في تولى المناصب القيادية، حيث صدر أمر ملكي بتخصيص (٢٠٪) من مقاعد مجلس الشورى للنساء.
 - ٢- المبادرات التي تبنت التدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية التي تهدف إلى تطوير البرامج التدريبية لتحسين المهارات القيادية للمرأة السعودية لشغل المناصب القيادية في الإدارات العليا.
 - ٣- الانطلاق من وثيقة سياسة التعليم بالمملكة، وخطط التنمية، وبرنامج الملك سلمان للموارد البشرية، والخطط الإستراتيجية للتعليم العالي (أفاق)، والخطط الاستراتيجية للجامعات التي تؤكد جميعها على تحقيق تمكين القيادات النسائية بالجامعات السعودية.
 - ٤- توصيات الدراسات التي أجريت في هذا المجال، ومنها:

- أ- دراسة أبو خضير (٢٠١٢م) التي أوصت بأهمية تمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وإجراء البحوث والندوات واللقاءات العلمية وورش العمل لمناقشة القضايا والمشكلات التي تحول دون تمكينها، والخروج بتوصيات لحلها.
- ب- دراسة العبد الكريم (٢٠١٤م) التي أوصت بتفعيل الآليات لتمكين المرأة السعودية في الوصول إلى مواقع صنع القرار.
- ج- دراسة الكسر (٢٠١٥م) التي أوصت بإجراء الدراسات العلمية لتمكين المرأة للعمل الإداري والقيادي وتشخيص معوقاتها، ووضع الحلول المناسبة لها.
- د- دراسة البلوي (٢٠١٦م) التي أوصت بضرورة العمل على تمكين القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات، من خلال وضع نظام إداري في الجامعات يتميز بالمرونة بتمكين القيادات.
- هـ- دراسة ابن شلهوب (٢٠١٧م) التي أوصت بإتاحة الفرصة للمرأة السعودية في تولي المناصب القيادية التي تناسب قدراتها لتفعيل دورها المهم في المجتمع.
- و- دراسة طه والأحمدي (٢٠١٧م) التي أوصت بتفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخطط التنمية العاشرة التي تؤكد أهمية مشاركة المرأة السعودية في بناء الاقتصاد والمجتمع، وتبني السياسات والإجراءات الفعالة عبر خطة تنفيذية تسمح لقياس مدى التقدم في مجال تمكين القيادات الأكاديمية النسائية.
- ز- دراسة آل عمر (٢٠١٨م) التي أوصت بالعمل على دعم المرأة السعودية وترشيحها في تولي المناصب القيادية العليا، وإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث الميدانية حول دعم تمكين المرأة في تولي المناصب القيادية العليا.
- ح- دراسة الدغري (٢٠١٨م) التي أوصت بتوفير المناخ التنظيمي الداعم للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.
- ط- دراسة المليحان (٢٠١٩م) التي أوصت بضرورة تطبيق القوانين والتشريعات التي تضمن حقوق المرأة السعودية في تولي المناصب القيادية وفق خطط التنمية الحديثة ورؤية المملكة (٢٠٣٠).
- ي- دراسة عون (٢٠١٩م) التي أوصت بضرورة تبني الخطط الفعالة لتمكين القيادات الأكاديمية السعودية ومنحهنّ الصلاحيات، وإشراكهنّ في اتخاذ القرارات.
- ك- دراسة مخدوم (٢٠٢٠م) التي أوصت بضرورة دعم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، والحد من معوقاتها.

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال:

- ١- تقديم نتائج تفيد القيادات النسائية وصانعي القرار بالجامعات السعودية والمخططين للكشف عن دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.
- ٢- من المأمول أن تفيد نتائج الدراسة في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، من خلال تعرّف واقع سياسة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجههم، ومتطلبات تفعيلها.
- ٣- تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تفعيل ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

- ٤- الخروج بتصوّر مُقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٥- كون هذه الدراسة محاولة علمية جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي في مجال التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٦- من المأمول أن تشكل هذه الدراسة أساسًا لدراساتٍ مستقبلية في المجال نفسه.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث في تفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، من وجهة نظر خبراء القيادة (تصوّر مُقترح).
٢. الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الدراسة في عام (١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م).
٣. الحدود البشرية: خبراء القيادة التربوية المتخصصون من جامعات المملكة كافةً بجميع المراتب (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).
٤. الحدود المكانية: الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

- التمكين:** عرف المكيمي (٢٠١٤ م) التمكين لغة على أنه مصدر "مكن"، يقال مكنه الله في الشيء "تمكينًا"، وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء، وتمكن منه. ويقصد بالتمكّن الاستطاعة على فعل الشيء.
- وفي اللغة الإنجليزية Empowerment تعني إعطاء الشخص تحكّمًا أثر على فعل شيء معين، ولقد اشتقت كلمة Empowerment من كلمة القوة power (ص ٣٢٠).
- عرّف البلوي (٢٠١٥ م) التمكين أنه: (منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة) (ص ٨).

التمكين الإداري:

- عرفت الدغير (٢٠١٨ م) التمكين الإداري بأنه: (إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح أعضاء هيئة التدريس سلطة أوسع بشأن أداء أعمالهم بشكلٍ فعّال، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات، وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات).
- ويُعرّف التمكين الإداري إجرائيًا أنه: إعطاء القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الصّلاحيات كافةً، والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية والاستقلالية الكاملة لذلك.
- القيادات الأكاديمية النسائية: تُعرّف إجرائيًا أنهنّ: عضوات هيئة التدريس ذوات الكفاءة العالية للقيام بأدوارهنّ الإدارية والأكاديمية، ولديهنّ مناصب قيادية بالجامعات السعودية.
- خبراء القيادة: مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال القيادة من مختلف الجامعات السعودية مجتمعين في كيان واحد، هدفهم تطوير العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والمقارن).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع خبراء القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (١٨٥)، وفقاً للإحصائية الواردة من مكتب خبراء القيادة التربوية، خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٤٣/١٤٤٤هـ).

تمّ التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكوّنت من (٣٠) فرداً بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وبعد التأكد تم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، ومن ثم التطبيق على باقي أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانة التي تمّ استرجاعها وصالحة للتحليل الإحصائي (١٢٥) استبانة، وتمثل (٦٧٪) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية حسب قانون مورجان لحساب حجم العينة المناسب. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول ١

وصف عينة الدراسة حسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	%
طبيعة العمل	٩٨	٧٨,٤٠
عضو هيئة تدريس	٩٨	٧٨,٤٠
قائد أكاديمي	٢٧	٢١,٦٠
النوع الاجتماعي	٧١	٥٦,٨٠
ذكر	٧١	٥٦,٨٠
أنثى	٥٤	٤٣,٢٠
المجموع	١٢٥	١٠٠

أداة الدراسة:

تمتلك أداة الدراسة في الاستبانة، وتمّ الاطلاع على الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، والتواصل مع عددٍ من ذوي/ذوات الاختصاص في هذا المجال، وفي ضوء ذلك تمّ تحديد محاور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية وأبعاده وعباراته.

صدق الأداة:

تمّ التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الحوار	البعد	قيمة الفاكرونباخ
الثاني: معوقات التمكن الإداري	الأول: المعوقات البشرية	٠,٩٣
	الثاني: المعوقات الإدارية	٠,٩١
الثالث: متطلبات التمكن الإداري	الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٩٤
		٠,٩٦

تشير نتائج جدول (٣) إلى أنّ معاملات الفاكرونباخ تراوحت من (٠,٨٤) إلى (٠,٩٦)، وجميعها موجبة ومرتفعة؛ مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بالثبات.

الاستبانة في صورتها النهائية:

الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة، من حيث (طبيعة العمل، النوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: اشتمل على محاور أداة الدراسة وأبعادها وعباراتها، كالتالي:

المحور الأول: واقع سياسات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، اشتمل على (٣) أبعاد كالتالي:

١- البعد الأول: تفويض السلطة (٥) عبارات من (١ - ٥).

٢- البعد الثاني: اتخاذ القرارات (٥) عبارات من (٦ - ١٠).

٣- البعد الثالث: التحفيز الإداري: (١١) عبارة من (١١ - ٢١).

المحور الثاني: معوقات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، اشتمل على بعدين اثنين، كالتالي:

١- البعد الأول: المعوقات البشرية (٨) عبارات من (٢٢ - ٢٩).

٢- البعد الثاني: المعوقات الإدارية (٧) عبارات من (٣٠ - ٣٦).

المحور الثالث: متطلبات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، اشتمل على (١٣) عبارة من (٣٧ - ٤٩).

تصحيح أداة الدراسة:

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على الاستبانة، بحيث تعطى الدرجة (١) للاستجابة (قليلة جداً)، الدرجة (٢) للاستجابة (قليلة)، الدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، الدرجة (٤) للاستجابة (كبيرة)، والدرجة (٥) للاستجابة (كبيرة جداً)، ووفقاً للمقياس الخماسي تمّ استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

١- مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤

٢- طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠,٨٠

جدول ٤

معياري الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
قليلة	١ - أقل من ١,٨١
قليلة جداً	١,٨١ - أقل من ٢,٦١
متوسطة	٢,٦١ - أقل من ٣,٤١
كبيرة	٣,٤١ - أقل من ٤,٢١
كبيرة جداً	٤,٢١ - ٥

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة.
٢. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
٣. اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حسب متغيرات (طبيعة العمل، النوع الاجتماعي).

تائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع سياسات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد واقع سياسات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، وحساب المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع سياسات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية

الترتيب	واقع التمكن	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المحور الأول / الأبعاد
١	كبيرة	٠,٣٥	٪٦٩,٦	٣,٤٨	البعد الأول: تفويض السلطة
٢	كبيرة	٠,٣٧	٪٦٨,٨	٣,٤٤	البعد الثاني: اتخاذ القرارات
٣	متوسطة	٠,٢٨	٪٦٢,٨	٣,١٤	البعد الثالث: التحفيز الإداري
===	متوسطة	٠,٢٠	٪٦٥,٨	٣,٢٩	الدرجة الكلية للمحور الأول

تشير نتائج جدول (٥) إلى أنّ واقع سياسات التمكن الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هي بدرجة "متوسطة"، وبتوسط حسابي عام (٣,٢٩)، ووزن نسبي (٦٥,٨٪). ويلاحظ أن البعد الأول (تفويض السلطة) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، يليه البعد الثاني "اتخاذ القرارات" في الترتيب

الثاني بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، ثم البعد الثالث "التحفيز الإداري" جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وفيما يلي نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول:

البعد الأول: تفويض السلطة:

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (البعد الأول): تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
٥	تمنح الجامعة المرونة المناسبة لتصرف المرأة القيادية في أداء مهامها الإدارية والأكاديمية.	٣,٦٦	٠,٥٠	كبيرة
٤	تُعد المرأة القيادية صاحبة قرار في المهام المفوضة لها.	٣,٥١	٠,٥٠	كبيرة
١	تفوض الجامعة المرأة القيادية للسلطات اللازمة لإنجاز مهامها الوظيفية.	٣,٤٩	٠,٥٠	كبيرة
٣	تمنح الجامعة الثقة الكاملة للمرأة القيادية للقيام بالأعمال المفوضة لها.	٣,٣٨	٠,٥٠	متوسطة
٢	تمارس المرأة القيادية الصلاحيات كافة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.	٣,٣٥	٠,٤٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٤٨	٠,٣٥	كبيرة

تشير نتائج جدول (٦) إلى أن واقع تفويض السلطة للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هو بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي عام (٣,٤٨)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣,٣٥) إلى (٣,٦٦)، ويمكن تفسير ذلك بتمتع المرأة السعودية بمستوى عالٍ من التعليم والتدريب في أداء المهام القيادية والقناعة بكفاءتهن القيادية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الدغير (٢٠١٨م) التي أظهرت أن تفويض السلطة للقيادات النسائية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة الشبل (٢٠١٩م) التي أظهرت كذلك أن واقع الحرية في الأداء وتفويض السلطات للقيادات النسائية بالجامعات السعودية ضعيف جداً، في حين حصلت العبارة (٣) "تمنح الجامعة الثقة الكاملة للمرأة القيادية للقيام بالأعمال المفوضة لها" على متوسط حسابي (٣,٣٨)، ودرجة تمكين (متوسطة)، والعبارة (٢) "تمارس المرأة القيادية الصلاحيات كافة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها" بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، ودرجة تمكين (متوسطة). ويمكن تفسير ذلك أن أنظمة الجامعات مازالت تفضل الرجل على المرأة في تولي المناصب القيادية لعدم الثقة الكاملة بقدراتهن في تولي المناصب القيادية بحكم الظروف الخاصة التي تمر بها المرأة السعودية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المطيري (٢٠١٦م) التي أكدت أن درجة تفويض السلطة للقيادات النسائية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة النصر (٢٠٢١م) التي أكدت كذلك أن واقع تفويض السلطة للقيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: اتخاذ القرارات:

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (البعد الثاني): اتخاذ القرارات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
٦	تتيح الجامعة المشاركة للمرأة القيادية في اتخاذ القرارات الجامعية.	٣,٥٢	٠,٥٠	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
١٠	تشارك المرأة القيادية في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالجامعة.	٣,٥	٠,٥٠	كبيرة
٨	تعمل الجامعة على إتاحة المعلومات اللازمة للمرأة القيادية في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية.	٣,٤٩	٠,٥٠	كبيرة
٧	تمنح الجامعة الاستقلالية الكاملة للمرأة القيادية في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالها الإدارية والأكاديمية.	٣,٣٨	٠,٤٩	متوسطة
٩	يتاح للقيادات النسائية حضور المجالس واللجان الخاصة بمناقشة القرارات الإستراتيجية والتطويرية للجامعة.	٣,٢٩	٠,٤٦	متوسطة
المتوسط العام		٣,٤٤	٠,٣٧	كبيرة

تشير نتائج جدول (٧) إلى أن واقع اتخاذ القرارات للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هو بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي عام (٣,٤٤)، وبمتوسّطات حسابية للعبارة تراوحت من (٣,٢٩) إلى (٣,٥٢)، ويمكن تفسير ذلك بأن المرأة السعودية أثبتت فاعليتها وقدرتها في المشاركة باتخاذ القرارات في كافة المجالات وخاصة القيادات الأكاديمية التي أكّدت دورها الكبير في نجاح عديد من القرارات الجامعية، في حين حصلت العبارة (٧) "تمنح الجامعة الاستقلالية الكاملة للمرأة القيادية في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالها الإدارية والأكاديمية" على متوسط حسابي (٣,٣٨)، ودرجة تمكين (متوسطة)، والعبارة (٩) " يتاح للقيادات النسائية حضور المجالس واللجان الخاصة بمناقشة القرارات الإستراتيجية والتطويرية للجامعة " بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، ودرجة تمكين (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات لديها بعض التخوف من إعطاء الاستقلالية الكاملة للمرأة في اتخاذ القرارات وخصوصاً القرارات الإستراتيجية للجامعة؛ حيث أن درجة التمكين مازالت دون المستوى المطلوب، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو العلا (٢٠١٤ م) التي أكدت أن القيادات النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرارات التربوية، وكذلك دراسة العزام (٢٠٢١ م) التي أظهرت أن تمكين المرأة السعودية في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات بجامعة حائل جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: التنفيز الإداري

جدول ٨

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (البعد الثالث): التنفيز الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
١٨	يعمل النظام الجامعي على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل بين القيادات الأكاديمية من الذكور والإناث.	٣,٥٥	٠,٥٠	كبيرة
١٧	تتيح إدارة الجامعة للمرأة القيادية فرصة التواصل بكل سهولة.	٣,٤٩	٠,٥٠	كبيرة
١٦	تشارك المرأة القيادية إدارة الجامعة في تقييم أداء العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة.	٣,٤٥	٠,٥٠	كبيرة
١١	تشجع الجامعة المرأة القيادية على طرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العمل الجامعي.	٣,٣٨	٠,٤٩	متوسطة
١٣	تفتخر الجامعة بالقيادات الأكاديمية النسوية المتميزة في المحافل الجامعية خارج الجامعة.	٣,٣٥	٠,٤٨	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
١٤	تعمل الجامعة على ترشيح القيادات الأكاديمية النسائية لتمثيل الجامعة في المحافل الرسمية.	٣,٣٢	٠,٤٧	متوسطة
١٢	تعمل الجامعة على تقدير جهود المرأة القيادية وتكريمها بصفة مستمرة.	٣,٣	٠,٤٦	متوسطة
١٩	تقدم الجامعة التسهيلات للقيادات النسائية للمشاركة في الفعاليات التطويرية داخل وخارج المملكة.	٣,٢٦	٠,٨٥	متوسطة
٢١	تعمل الجامعة على استضافة الخبرات النسائية المتميزة من مختلف الدول لتبادل الخبرات وتشجيع المرأة السعودية.	٢,٥٥	٠,٧٨	قليلة
١٥	البيئة الداخلية بالجامعة تسمح باللقاءات الأكاديمية والتعاون بين الذكور والإناث.	٢,٤٧	٠,٧٤	قليلة
٢٠	تقدّم الجامعة المكافآت المالية للأداء المتميز للقائدات الأكاديميات.	٢,٤	٠,٦٥	قليلة
	المتوسط العام	٣,٤٤	٠,٣٧	كبيرة

تشير نتائج جدول (٨) إلى أنّ واقع التّحفيز الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هو بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي عام (٣,٤٤)، وبمتوسّطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣,٥٥) إلى (٢,٤)، ويمكن تفسير ذلك بحرص الجامعات على تحفيز القيادات الأكاديمية، وتعزيز مشاركتهم لدعم التوجّهات الوطنية نحو تمكين المرأة السعودية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة طيفور (٢٠١٨م) التي أكّدت أن التّحفيز الإداري لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة حائل جاء بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة مخدوم (٢٠٢٠م) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري لتطوير القيادات الأكاديمية النسائية فيما يتعلق بالتحفيز بجامعة طيبة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة بني هاني (٢٠٢٠م) التي أكّدت كذلك أن درجة فاعلية تمكين الإدارة النسائية وتحفيزهنّ بجامعة حائل جاء بدرجة كبيرة، في حين حصلت العبارة (١٥) "البيئة الداخلية بالجامعة تسمح باللقاءات الأكاديمية والتعاون بين الذكور والإناث" على متوسط حسابي (٢,٤٧)، ودرجة تمكين (قليلة)، ثم العبارة (٢٠) "تقدم الجامعة المكافآت المالية للأداء المتميز للقائدات الأكاديميات" بمتوسط حسابي (٢,٤)، ودرجة تمكين (قليلة)، ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الداخلية للجامعات مازالت تتبع نظام التفرقة بين العنصر النسائي والرجالي في التّعاملات الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدغري (٢٠١٨م) التي أظهرت أن تحفيز القيادات النسائية بالجامعات جاء بدرجة منخفضة، وكذلك دراسة الشبل (٢٠١٩م) التي أكّدت أن درجة التحفيز والدافعية للقيادات الأكاديمية النسائية متدنية جداً مما يؤثر على أدائهنّ، ويقلل من مشاركتهنّ في خدمة المجتمع، مما ينبغي اتباع نظام إداري يشعر المرأة السعودية بالأمان والاستقرار، وتقدير الجهود المبذولة بصفة متساوية بين العنصر الرجالي والنسائي.

السؤال الثاني: ما معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، وحساب المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية

الترتيب	درجة المعوقات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المحور الثاني/ الأبعاد
٢	كبيرة	٠,٦٥	٪٧٣,٤	٣,٦٧	البُعد الأول: المعوقات البشرية
١	كبيرة	٠,٨٣	٪٧٦	٣,٨٠	البُعد الثاني: المعوقات الإدارية
===	كبيرة	٠,٦٢	٪٧٤,٦	٣,٧٣	الدرجة الكلية للمحور الثاني

تشير نتائج جدول (٩) إلى أن **معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية** من وجهة نظر خبراء القيادة، هي بدرجة "كبيرة"، وبتوسط حسابي عام (٣,٧٣)، ووزن نسبي (٧٤,٦٪)، ويلاحظ أن البُعد الثاني (المعوقات الإدارية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، يليه البُعد الأول "المعوقات البشرية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وفيما يلي نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الثاني:

البُعد الأول: المعوقات البشرية:

جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (البعد الأول): المعوقات البشرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
٢٦	تمسك بعض القيادات النسائية باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة في تطبيقها.	٤,٠٨	٠,٩٤	كبيرة
٢٧	تخوف بعض القيادات النسائية من المخاطرة والوقوع في الخطأ.	٤,٠٧	٠,٧٦	كبيرة
٢٤	غياب المعايير الدقيقة لاختيار القيادات الأكاديمية المناسبة للمناصب القيادية بالجامعة.	٣,٩	٠,٨٨	كبيرة
٢٨	ضعف الثقة لدى البعض في قدرة المرأة القيادية على اتخاذ قرارات سليمة.	٣,٧	٠,٩٦	كبيرة
٢٣	مقاومة بعض القيادات بالجامعة لتمكين المرأة السعودية.	٣,٥٤	١,٠٠	كبيرة
٢٩	اعتقاد البعض بعدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجباتها الخاصة ومتطلبات العمل الإداري.	٣,٥٣	١,٠٤	كبيرة
٢٢	غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية لدى بعض العاملين بالجامعات السعودية.	٣,٥١	٠,٩٦	كبيرة
٢٥	تعارض أهداف تمكين المرأة السعودية مع الأهداف الشخصية لبعض القيادات الإدارية بالجامعة.	٣,٠١	١,١٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٦٧	٠,٦٥	كبيرة

تشير نتائج جدول (١٠) إلى أن **المعوقات البشرية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية** من وجهة نظر خبراء القيادة، هي بدرجة (كبيرة)، بمتوسط حسابي عام (٣,٦٧)، وبتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣,٠١) إلى (٤,٠٨)، ويمكن تفسير ذلك أنه بالرغم من التوجّه إلي تمكين المرأة في مختلف المجالات فإنه توجد

عديداً من المعوقات لعدم الثقة بمقدرة المرأة في تولي المناصب الإدارية، بالإضافة إلى المعوقات المتعلقة بالمرأة نفسها لمسئولياتها الأسرية التي تكاد أن تتعارض مع العمل الإداري، بالإضافة إلى المعوقات السياسية والعادات والتقاليد الاجتماعية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٨م) على أن درجة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية، في حين جاءت العبارة (٢٥) " تعارض أهداف تمكين المرأة السعودية مع الأهداف الشخصية لبعض القيادات الإدارية بالجامعة " بمتوسط حسابي (٣,٠١)، ودرجة معوق (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك بأنه من المحتمل أن يحدث تعارض لتمكين المرأة لعدم تقبل التغيير والتطوير الإداري لمقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهن بعض الصلاحيات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٨م) التي أظهرت كذلك أنه من المعوقات البشرية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية تعارض أهداف التمكين الإداري للأهداف الشخصية لبعض العاملين في المجال الإداري بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: المعوقات الإدارية:

جدول ١١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (البعد الثاني): المعوقات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
٣٦	تضعف فرصة اختيار المرأة للمناصب القيادية بالجامعة لمتطلبات العمل الإداري الذي يتطلب البقاء لساعات متأخرة بالعمل.	٤,٥١	٠,٩٠	كبيرة جداً
٣٢	تفضيل إدارة الجامعة اختيار القيادات من العنصر الرجالي أكثر من النسائي في حال الترشيح.	٤,٣٧	٠,٩٦	كبيرة جداً
٣٥	ينظر المسؤولون بالجامعة إلى أن نجاح الإدارة العليا يتطلب شروطاً فسيولوجية لا تتوفر في المرأة.	٣,٨٥	٠,٩٦	كبيرة
٣٤	اعتقاد إدارة الجامعة أن المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.	٣,٧٤	٠,٨٨	كبيرة
٣٠	ضعف الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.	٣,٥٨	٠,٨٩	كبيرة
٣٣	اعتقاد إدارة الجامعة أن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.	٣,٤٥	٠,٩٤	كبيرة
٣١	ضعف استخدام التقنية لدى بعض القيادات النسائية بالجامعة.	٣,١٢	٠,٩٢	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٨٠	٠,٨٣	كبيرة

تشير نتائج جدول (١١) إلى أن المعوقات الإدارية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هي بدرجة (كبيرة)، بمتوسط حسابي عام (٣,٨٠)، وبتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣,١٢) إلى (٤,٥١)، ويمكن تفسير ذلك بنقص دعم الإدارة العليا لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية بضعف القناعة بقدراتهن وإمكانياتهن لتحمل المسؤوليات الإدارية وتحوفهن لمنحهم جميع الصلاحيات والمسؤوليات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٨م) التي أظهرت أن المعوقات الإدارية للتمكين القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية، وكذلك دراسة بني هاني (٢٠٢٠م) التي أشارت إلى أن المعوقات الإدارية التي تحول دون التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة.

كما أظهرت العبارة (٣٦) " تضعف فرصة اختيار المرأة للمناصب القيادية بالجامعة لمتطلبات العمل الإداري الذي يتطلب البقاء لساعات متأخرة بالعمل " بمتوسط حسابي (٤,٥١)، ودرجة معوق (كبيرة جداً)، ثم العبارة (٣٢) " تفضيل إدارة الجامعة اختيار القيادات من العنصر الرجالي أكثر من النسائي في حال الترشيح " بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، ودرجة معوق (كبيرة جداً)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الصلال (٢٠٢٢ م) التي أظهرت أنه من المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة النسائية للتمكين الإداري التمايز من قبل الإدارة العليا في تعيين الرجال للمناصب القيادية عن النساء بدرجة متوسطة، في حين أظهرت العبارة (٣١) " ضعف استخدام التقنية لدى بعض القيادات النسائية بالجامعة " بمتوسط حسابي (٣,١٢)، ودرجة معوق (متوسطة)، ويفسر ذلك قلة الإقبال لبعض العناصر النسائية القيادية للدورات التدريبية في مجال تنمية القدرات في استخدام تقنية المعلومات والاتصال لكثرة الأعباء التي تعوقهم عن ذلك، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الصلال (٢٠٢٢ م) التي أظهرت نتائجها قلة الدافعية لتطوير الذات مهنيًا لدى القيادات الأكاديمية النسائية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٨ م) التي أكدت نتائجها أن من المعوقات التقنية للتمكين الإداري ضعف مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة .

السؤال الثالث: ما متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث:

جدول ١٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المحور الثالث: متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات النسائية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
٣٩	توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات النسائية بشكل دقيق.	٤,٣	٠,٨٢	كبيرة جداً
٣٨	وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمل مسؤولية العمل الإداري والأكاديمي بالجامعة	٤,٢٩	٠,٨٥	كبيرة جداً
٤١	منح القيادات النسائية الصلاحيات الإدارية اللازمة للقيام بعملها الإداري والأكاديمي.	٤,٢٦	٠,٧٨	كبيرة جداً
٤٤	تمكين وصول المرأة القيادية لكل اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي.	٤,٢٤	٠,٨٤	كبيرة جداً
٤٦	تقديم البرامج التطويرية للقيادات النسائية لتولي المناصب القيادية بالجامعة.	٤,٢٤	٠,٨٨	كبيرة جداً
٤٠	الدعم الإداري للقيادات النسائية للتعامل مع الضغوطات التي يمكن أن تواجهها أثناء ممارسة الدور القيادي بالجامعة.	٤,٢٣	٠,٨٥	كبيرة جداً
٤٣	نشر ثقافة التمكين الإداري للمرأة السعودية لتولي المناصب القيادية بالجامعة.	٤,٢١	٠,٩٠	كبيرة جداً
٤٧	تقدير جهود القيادات النسائية في مختلف المناسبات الجامعية.	٤,١٨	٠,٨١	كبيرة
٤٢	إتاحة الفرصة لتمثيل المرأة القيادية في اللجان والمجالس الجامعية.	٤,١٥	٠,٩٨	كبيرة
٤٥	وضع الخطط الإستراتيجية لتمكين المرأة السعودية لتولي المناصب القيادية بالجامعة.	٤,٠٦	٠,٨٧	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوقات
٤٨	تعزيز مبدأ المشاركة بين المرأة والرجل في تولي المناصب القيادية بالجامعة.	٤,٠٣	٠,٩٥	كبيرة
٤٩	الاستفادة من تجارب الدول العربية والخليجية في مجال التمكين الإداري للمرأة لتولي المناصب القيادية.	٤,٠٢	٠,٨٩	كبيرة
٣٧	تحديث الهيكل التنظيمي الجامعي الذي يدعم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.	٣,٨٧	٠,٩٦	كبيرة
	المتوسط العام	٤,١٦	٠,٧٦	كبيرة

تشير نتائج جدول (١٢) إلى أن متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، هي بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي عام (٤,١٦) وبمتوسّطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣,٨٧) إلى (٤,٣)، مما يؤكد أهمية تلك المتطلبات من أهمية الإدارة نفسها واللوائح والأنظمة لدعم ثقافة تمكين القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العنزي (٢٠١٩ م) التي أكدت أهمية المتطلبات التنظيمية والإدارية بوضع المعايير لاختيار القيادات، وتعزيز قدراتهنّ على تولي المناصب القيادية بالجامعات السعودية، وكذلك دراسة الرشيد (٢٠١٦ م) التي أكدت أهمية المتطلبات الإدارية والتنظيمية للتمكين النسائي للوظائف القيادية، من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة حائل بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة البلوي (٢٠١٥) التي أكدت أهمية المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك بدرجة كبيرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات عينة الدراسة حول دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، تُعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، النوع الاجتماعي)؟

أولاً: المقارنة حسب طبيعة العمل:

للمقارنة بين متوسّطات استجابات عينة الدراسة حول دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، تُعزى لمتغير طبيعة العمل، تم استخدام اختبار (ت)، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول ١٣

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسّطات درجات استجابات عينة الدراسة (حسب طبيعة العمل)

الحدود	البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: واقع سياسات	الأول: تفويض السلطة	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٤٦	٠,٣٥	١,٢٨	١٢٣	٠,٢٠
		قائد أكاديمي	٢٧	٣,٥٦	٠,٣٧			
التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	الثاني: اتخاذ القرارات	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٤٢	٠,٣٨	١,٢٤	١٢٣	٠,٢٢
		قائد أكاديمي	٢٧	٣,٥٢	٠,٣٤			
	الثالث: التحفيز الإداري	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,١٥	٠,٢٩	١,١٥	١٢٣	٠,٢٥
		قائد أكاديمي	٢٧	٣,٠٨	٠,٢٤			
		عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٢٩	٠,٢٧	٠,١٩	١٢٣	٠,٨٥

الحدود	البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	الدرجة الكلية للمحور الأول	قائد أكاديمي	٢٧	٣,٣٠	٠,٢٥			
الثاني: معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	الأول: المعوقات البشرية	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٧٠	٠,٦٤	١,١٦	١٢٣	٠,٢٥
	الثاني: المعوقات الإدارية	قائد أكاديمي	٢٧	٣,٥٤	٠,٦٨			
	الثاني: المعوقات الإدارية	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٧٦	٠,٨٥	١,١٠	١٢٣	٠,٢٨
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	قائد أكاديمي	٢٧	٣,٩٦	٠,٧٦			
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	عضو هيئة تدريس	٩٨	٣,٧٣	٠,٦٢	٠,٠٤	١٢٣	٠,٩٧
	الثالث: متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	قائد أكاديمي	٢٧	٣,٧٣	٠,٦٤			
	الثالث: متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	عضو هيئة تدريس	٩٨	٤,٢٤	٠,٧٠	٢,٤٠	١٢٣	٠,٠٢
	الثالث: متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	قائد أكاديمي	٢٧	٣,٨٦	٠,٨٧			

تشير نتائج جدول (١٣) إلى أن قيم (ت) تراوحت من (٠,٠٤) إلى (٢,٤٠) غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لجميع المحاور والأبعاد، فيما عدا المحور الثالث حيث كانت قيمة (ت) "٢,٤٠"، وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، حسب طبيعة العمل، والفروق في اتجاه (عضو هيئة تدريس)، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم هو الأعلى (٤,٢٤).

ثانياً: المقارنة حسب النوع الاجتماعي:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (ت)، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول ١٤

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة (حسب النوع الاجتماعي)

الحدود	البعد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	الأول: تفويض السلطة	ذكر	٧١	٣,٤٦	٠,٣٤			
	الأول: واقع سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية	أنثى	٥٤	٣,٥٠	٠,٣٧	٠,٥٩	١٢٣	٠,٥٦
	الثاني: اتخاذ القرارات	ذكر	٧١	٣,٤٤	٠,٣٧	٠,٠٢	١٢٣	٠,٩٩
	الثالث: التحفيز	أنثى	٥٤	٣,٤٤	٠,٣٨			
	الثالث: التحفيز	ذكر	٧١	٣,١٤	٠,٣٠	٠,٢٦	١٢٣	٠,٧٩
	الإداري	أنثى	٥٤	٣,١٣	٠,٢٥			
	الدرجة الكلية للمحور الأول	ذكر	٧١	٣,٢٩	٠,٢٧	٠,٠٥	١٢٣	٠,٩٦
	الثاني: معوقات التمكين الإداري	أنثى	٥٤	٣,٢٩	٠,٢٦			
	الأول: المعوقات البشرية	ذكر	٧١	٣,٦٠	٠,٧٢	١,٣٠	١٢٣	٠,٢٠
	الثاني: معوقات التمكين الإداري	أنثى	٥٤	٣,٧٥	٠,٥٤			

الخور	البعد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
للقائدات الأكاديمية النسائية	الثاني: المعوقات الإدارية	ذكر	٧١	٣,٨٢	٠,٨٥	٠,٢٢	١٢٣	٠,٨٢
		أنثى	٥٤	٣,٧٨	٠,٨٢			
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	ذكر	٧١	٣,٧٠	٠,٧٠	٠,٥٨	١٢٣	٠,٥٦
		أنثى	٥٤	٣,٧٧	٠,٥٠			
الثالث: متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية		ذكر	٧١	٤,١٣	٠,٧٥	٠,٤٤	١٢٣	٠,٦٥
		أنثى	٥٤	٤,٢٠	٠,٧٧			

تشير نتائج جدول (١٤) إلى أن قيم (ت) تراوحت من (٠,٢) إلى (١,٣٠)، وهي غير دالة إحصائياً، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، حسب النوع الاجتماعي.

السؤال الخامس: ما التصوّر المقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية؟

تمهيد:

من خلال نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة أكدت جميعها على أهمية المرأة في تولى المناصب القيادية في المجتمع بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، حيث ركزت رؤية المملكة (٢٠٣٠) على المرأة السعودية، وكان من أهم أهدافها تمكين المرأة السعودية بجميع المجالات، لما لها الدور الكبير في تنمية المجتمع؛ لذلك كانت أهم منطلقات التصوّر المقترح:

المنطلق الديني: حيث ركز الدين الإسلامي على المرأة، ودورها الكبير في تطوير المجتمع؛ فهي أساس المجتمع وتطوير الأمم، والدليل على ذلك ثناء ربنا -تبارك وتعالى- في القرآن على حكم ملكة سبأ، وحكمتها وقوتها، والدليل على إمكانية المرأة من مشاركة الرجل بكفاءة أعلى، وكذل دور السيدة خديجة -رضى الله عنها- بوصفها قائدة إدارية في تعاملاتها التجارية التي حققت النجاح الكبير في البيع والشراء، والعمل مع الرسول صلى الله عليه وسلم؛ لذلك اتجهت الدول الإسلامية العظمى إلى فتح المجال للمرأة في إدارة شؤون الدول الإسلامية في التاريخ الإسلامي.

منطلق الرؤية والبرامج الوطنية: من خلال إيمان المسؤولين في المملكة العربية السعودية بأهمية دور المرأة السعودية، حيث كانت أهم أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) واستراتيجياتها قائمة على تمكين المرأة بجميع المجالات، من خلال البرامج الوطنية المعززة لدور المرأة، كبرامج تمكين المرأة، وتنمية القدرات البشرية، والتحول الوطني، ومبادرات تمكين المرأة في الخدمة الوطنية، وتعزيز دورها القيادي، ومبادرة التدريب والتوجه القيادي لرفع نسبة النساء في المناصب القيادية، ومنصة قيادات لتسهيل الوصول السريع للقيادات النسائية.

المنطلق التنظيمي: بالرغم من أنه ما تزال المرأة في المملكة مشاركتها محدودة في الوظائف القيادية العليا لكنها حققت تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية، حيث عينت نائبة وزير للتربية والتعليم، وتم تعيينها رئيسة لعدد من الجامعات السعودية، وتم تعيين ست مستشارات بمجلس الشورى، وترشيح عدد من السعوديات في مناصب رفيعة بوزارة الخارجية ومشاركتها في عدد من اللقاءات والحوارات الوطنية، والمحافل والفعاليات الدولية.

أهداف التّصوّر :

- ١- تطوير سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٢- تحديد الآليات المناسبة للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.
- ٣- تحقيق متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

آليات تنفيذ التّصوّر المُقترح :

تطوير سياسات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، من خلال :

- ١- أن تمنح الجامعة المرأة القيادية الثقة الكاملة للقيام بالأعمال المفوضة لها .
- ٢- أن تتيح الجامعة للمرأة القيادية الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المكلفة بها، بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.
- ٣- أن تمنح الجامعة الاستقلالية الكاملة للمرأة القيادية في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالها الإدارية والأكاديمية .
- ٤- يتاح للقيادات النسائية -وفق المناصب- حضور المجالس واللجان الخاصة، ومناقشة القرارات الإستراتيجية والتطويرية للجامعة.
- ٥- أن تعمل الجامعة على تشجيع المرأة القيادية، بطرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العمل الجامعي، من خلال المجالس واللجان واللقاءات التي تعقدها الجامعة.
- ٦- تكريم القيادات الأكاديمية المتميزة، من خلال المشاركة في المحافل الداخلية والخارجية بالجامعة .
- ٧- ترشيح القيادات الأكاديمية النسائية المتميزة لتمثيل الجامعة في المحافل الرسمية الداخلية والخارجية .
- ٨- تقديم التسهيلات اللازمة للقيادات النسائية للمشاركة في الفعاليات التطويرية داخل المملكة وخارجها.
- ٩- استضافة الخبرات النسائية المتميزة من مختلف الدول لتبادل الخبرات، وتشجيع المرأة السعودية على التميز والإبداع.
- ١٠- أن تسمح البيئة الداخلية بالجامعة باللقاءات الأكاديمية بين الذكور والإناث، والتعاون في العمل الإداري والأكاديمي.
- ١١- تقديم المكافآت المالية للأداء المتميز للقائدات الأكاديميات تشجيعاً لهنّ على الإبداع والتميز، وإظهار صورة المرأة السعودية المتميزة .

معوّقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية :

أظهرت نتائج الدّراسة أن معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية:

المعوّقات البشرية:

- ١- تمسك بعض القيادات النسائية باللوائح والقوانين دون المرونة في التطبيق.
- ٢- تخوف بعض القيادات النسائية من المخاطرة بالعمل الإداري، والوقوع في الخطأ.
- ٣- غياب المعايير الدقيقة لاختيار القيادات الأكاديمية المناسبة للمناصب القيادية بالجامعات.

- ٤- ضعف الثقة لدى البعض في إدارة الجامعات بقدرة المرأة القيادية على اتخاذ قرارات سليمة.
- ٥- مقاومة بعض القيادات الجامعية للتمكين الإداري لتولي المرأة السعودية المناصب القيادية.
- ٦- اعتقاد البعض عدم قدرة المرأة القيادية على التوفيق بين واجباتها الخاصة ومتطلبات العمل الإداري.
- ٧- غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية لدى بعض العاملين بالجامعات السعودية.

المعوقات الإدارية:

- ١- ضعف إتاحة الفرصة لاختيار المرأة للمناصب القيادية بالجامعات، التي تتطلب من المرأة البقاء لساعاتٍ طويلة متآخرة بالعمل الإداري.
- ٢- تفضيل إدارة الجامعات اختيار القيادات من العنصر الرجالي أكثر من النسائي في أثناء الترشيح.
- ٣- ينظر بعض المسؤولين بالجامعات إلى أن نجاح العمل الإداري يتطلب شروطاً فسيولوجية لا تتوفر بالمرأة.
- ٤- اعتقاد إدارة بعض الجامعات أن المرأة أقل التزاماً من الرجل في أداء العمل الإداري.
- ٥- ضعف الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري للمرأة السعودية في تولى المناصب القيادية.
- ٦- اعتقاد إدارات بعض الجامعات أن المرأة أقل قدرةً على أداء العمل الإداري من الرجل.

الآليات المناسبة للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية:

- ١- إعادة هيكلة الجامعات بمنح الاستقلالية الإدارية للقيادات الأكاديمية، والصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها.
- ٢- وضع السياسات التنظيمية التي تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للقيادات النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية للجامعات، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- تنفيذ برامج تطويرية لتأهيل القيادات الأكاديمية لممارسة دورها القيادي، من خلال إنشاء مراكز تنمية المهارات القيادية للعضوات النسائية بالجامعة.
- ٤- أن تكون كل عضوة من هيئات التدريس حاصلة على شهادة تأهيل لممارسة العمل الإداري، وتكون أحد المعايير الأساسية للترشيح للعمل القيادي.
- ٥- على الجامعات السعودية توفير بيئة عمل جاذبة ومناسبة للقيادات النسائية، من خلال الحضانات والمراكز المسائية المتخصصة للأطفال؛ مما يشعرهنّ بالاطمئنان في أثناء العمل، ويساعدهنّ على التركيز والبقاء لساعاتٍ أطول في العمل، سواءً الإداري أم الأكاديمي.
- ٦- إقامة ورش العمل بمشاركة القيادات النسائية لمناقشة الإجراءات التنظيمية لتمكين القيادات النسائية بالجامعات.
- ٧- تعمل الجامعات على تبادل الزيارات الخارجية للأكاديميات المؤهلات لتولي المناصب القيادية للاستفادة من التجارب العالمية في مجال التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.

تحقيق متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية:

بناءً على نتائج الدراسة فإنّ متطلبات دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية تتمثل في:

- ١- توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات الأكاديمية النسائية بشكل واضح ودقيق.
- ٢- العمل على وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمّل المسؤولية بالعمل الإداري والأكاديمي بالجامعة.
- ٣- العمل على منح القيادات النسائية الصلاحيات الإدارية اللازمة للعمل الإداري والأكاديمي.
- ٤- تمكين المرأة القيادية للاطلاع على كافة اللوائح والأنظمة للعمل الإداري والأكاديمي.
- ٥- العمل على اكتشاف القيادات النسائية الناشئة بالجامعات وتقديم البرامج التطويرية لأدائها.
- ٦- تقديم الدعم الإداري للقيادات النسائية للتعامل مع الضغوطات التي يمكن أن تواجهها في أثناء العمل الإداري بالجامعة.
- ٧- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري للمرأة السعودية لتولي المناصب القيادية بالجامعات.
- ٨- العمل على تقدير جهود القيادات النسائية في مختلف المناسبات التي تقام بالجامعات.
- ٩- إتاحة الفرصة لتمثيل المرأة السعودية في اللجان والمجالس الجامعية.
- ١٠- إتاحة الفرصة للمرأة السعودية لوضع الخطط الإستراتيجية بالجامعات.
- ١١- تعزيز المشاركة بين الرجل والمرأة في تولى المناصب القيادية بالجامعات.
- ١٢- الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التمكين الإداري للمرأة في تولى المناصب القيادية.
- ١٣- العمل على تحديث الهياكل التنظيمية بالجامعات التي تدعم التمكين الإداري للمرأة السعودية في تولى المناصب القيادية.

الخطوات الإجرائية لتطبيق التصوّر المقترح :

أولاً: التهيئة والإعداد:

- ١- نشر ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، من خلال اللقاءات والمناقشات والاجتماعات التي تُعقد داخل الجامعات.
- ٢- رفع الوعي بأهمية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، بما يحقق توجهات ورؤية المملكة (٢٠٣٠م).
- ٣- وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية التي تدعم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات وترجمتها إلى خطط وبرامج تنفيذية.
- ٤- تطوير السياسات المرتبطة بالتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

ثانياً: التنفيذ:

وضع الأهداف الاستراتيجية التي تضمن التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، من خلال:

- ١- صدور القرارات الجامعية بتبني تمكين القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعة.
- ٢- تشكيل مجلس إداري يختص بالتمكين، ويضع الخطط والبرامج الخاصة بتمكين القيادات وتطويرهم.
- ٣- صياغة الرؤية المستقبلية لأهداف التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.
- ٤- مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديثه بما يضمن التمكين الإداري للقيادات النسائية.
- ٥- توفير البنية التحتية اللازمة للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، ووضع المعايير لمراقبة الأداء.

- ٦- تطوير الأنظمة واللوائح والتشريعات بما يتلاءم مع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.
- ٧- تشكيل المراكز المتخصصة لتدريب القيادات الأكاديمية النسائية، وتنمية مهارتهن وتطوير أدائهن.

ثالثاً: التقييم والمتابعة:

- ١- بناء نظام واضح لتقييم أداء الجامعات نحو التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية.
- ٢- تقديم التقارير السنوية حول ما حقته الجامعات حول التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.
- ٣- تقديم الحوافز والجوائز للجامعات التي حققت نسباً عالية في التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصوّر المقترح :

لكي يمكن تطبيق التصوّر المقترح لابد من جهات داعمة، وهي الجهات المسؤولة عن إدارة الجامعات وتطويرها وتقييمها، ومراقبة أدائها، من وزارات بالتعليم الجامعي وهيئاته خاصةً.

التوصيات:

- ١- تطبيق التصوّر المقترح لتنفيذ دور الجامعات السعودية في دعم ثقافة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية.
- ٢- إجراء الدراسات العلمية المتعمقة في مجال تمكين المرأة السعودية بالعمل الإداري والقيادي بالمجالات الحكومية كافة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن شلهوب، هيفاء. (٢٠١٧م). أبعاد تمكين المرأة السعودية: دراسة مسحية من وجهة نظر عينة من أعضاء مجلس الشورى وعينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ٢٣ (٧)، ٣٩-٣٠.
- أبوخضير، أمان. (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. وزارة التعليم. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. ٧ (١)، ١٢٤-٨٧.
- آل عمر، حمود. (٢٠١٨م). تمكين المرأة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الواقع والمأمول. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*. جامعة عدن. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. ٢٢ (١)، ٦٣-٤٣.
- برني، لطيفة. (٢٠١٧م). التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. جامعة زيان عاشور بالجلفة. ١٠ (١)، ٢٤٩-٢٣٦.
- البلوي، خديجة. (٢٠١٦م). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك. *رسالة التربية وعلم النفس*. جامعة الملك سعود. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. ١ (٥٣)، ٤٢-١٩.
- الخليوي، لينا. (٢٠٢٢م). تمكين المرأة في المناصب القيادية الجامعية: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية*. جامعة الملك فيصل. ٢٣ (٢)، ٥٥-٤٨.
- الدغري، وفاء. (٢٠١٨م). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات الناشئة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. ٧ (٨)، ١٨-٣٠.

الرشيدي، شيخة. (٢٠١٦م). المتطلّبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ١(٦٩)، ٢١٢-١٨٥.

زبير، علوية. (٢٠٢١م). أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة: دراسة تطبيقية على سيدات الأعمال السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث بغزة. ٥(١٤)، ١٥٠-١٣٤.

الزهراني، عبد الله. (٢٠١٨م). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. ٣٤(٢)، ٣٨٩-٣٥٦.

الشبل، يوسف. (٢٠١٩م). إستراتيجية مُقترحة لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة جوف للعلوم التربوية. جامعة جوف. وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي. ٥(٢)، ١٠٣-١٣٧.

الصلال، أملاك. (٢٠٢٢م). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. جامعة تعز فرع التربية. ١(٢٣)، ٤٣٣-٤٨١.

طه، إيناس . والأحمدي، عائشة. (٢٠١٧م). جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والإداريات بالجامعة. دراسة مقدمة لمؤتمر تعزيز المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. جامعة الجوف. ١٩٠-٢٠٦.

طيفور، هيفاء. (٢٠١٨م). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. مجلة البحوث التربوية والعلمية. المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة. ٧(٢)، ٩٠-٤٣.

العبد الكريم، خلود. (٢٠١٤م). معوقات تمكين المرأة السعودية ثقافاً واجتماعياً وقانونياً. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. جامعة حلوان. كلية الخدمة الاجتماعية. ٣٦(١)، ٢٣٨-١٧٧.

العزام، ميسم. (٢٠٢١م). اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠: جامعة حائل أمودجًا. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ٣٧٣-٣٣١.

عفوش، إسماعيل. (٢٠٢١م). ثقافة المجتمع المصري وأثارها على تمكين المرأة قيادياً: دراسة ميدانية في بيئة العمل المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية. ١٢(٢)، ٢٥٧-٢٢١.

عون، وفاء. (٢٠١٩م). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظاهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم التربوية. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية. ٢٧(١)، ٤٣٣-٣٧٨.

الكسر، شريفة. (٢٠١٥م). تصوّر مُقترح للتغلب على معوقات تولى المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها. مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية. جامعة الباحثة. ١٥٥-١٨٥.

مخدوم، هند. (٢٠٢٠م). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة. شئون البحث العلمي والدراسات العليا. ٢٨(٣)، ١٣٨-١٠١.

المطيري، نوف. والجارودي، ماجدة. (٢٠١٦م). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. دار سمات للدراسات والأبحاث. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٥(١٠)، ٩٠-٦٧.

المكي، إيمان. (٢٠١٤م). درجة تمكين المرأة الكويتية في المناصب القيادية في وزارة التربية بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

المليحان، عبد الله. (٢٠١٩م). مدى تمكين المرأة في العمل الإداري في المجتمع السعودي. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية. ١١٥-٧٧.

النصير، دلال. (٢٠٢١). دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية. دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق. كلية التربية. ١(١١٣)، ١٦٣-١٠٧.

هاني، ميساء. (٢٠٢٠م). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاته لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث بغزة. ٤(٣)، ٢٠-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bin Shalhoub. Haifa. (2017). The Dimensions of the Empowerment of Saudi Women A Survey Study from the Point of View of a Sample of the Members of the Shura Council and a Sample of the Faculty Members in Some Saudi Universities. *Arab Journal for Security Studies*. Naif Arab University for Security Sciences. 33(1), 39-3.

Abu Khudair. Eman (2012). Challenges facing women academic leaders in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *Saudi Journal of Higher Education*. Ministry of education. Center for Research and Studies in Higher Education. 7(1), 124-87.

Bernie. Latifa. (2017). Empowerment at the university and its relationship to university professors assuming administrative positions. *Journal of Law and Human Sciences*. Zian Ashour University in Djelfa. 10(1), 249-236.

Al-Balawi. Khadija. (2016). Requirements for Empowering Women Administrative Leaders, University of Tabuk. Education and psychology message. King Saud University. *Saudi Society for Educational and Psychological Sciences*. 1(53), 19-42.

Alkhilaywi. Lina (2022) Empowering women in university leadership positions: The Saudi context. *Scientific Journal of King Faisal University for Humanities and Administrative Sciences*. King Faisal University. 23(2), 55-48.

Aldaghrir. Wafa. (2018). Administrative empowerment and its relationship to the challenges facing women leaders in emerging universities. *International specialized educational journal*. 7(8), 18-30.

Al-Rashidi. Sheikha. (2016). *Academic requirements accompanying women's empowerment in leadership positions at the University of Hail*. Arab studies in education and psychology. Arab Educators Association. Issue 69. P: 212-185.

Zobair. Alwia. (2021). The impact of empowering Saudi women by breaking the glass ceiling on enhancing their role in leadership and entrepreneurship: an applied study on Saudi businesswomen. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. National Research Center in Gaza. 5(14), 150-134.

- Alzahrani. Abdullah. (2018). The Obstacles of Administrative Empowerment and Ways to Overcome Them from The Point of View of Academic Leaders at The University of Tabuk. *College of Education Journal*. Assiut University. 34(2), 389-356.
- Alshibal. Youssef (2019). A Proposed Strategy for Empowerment of Female Leaders in Saudi Universities in Light of the Saudi Vision 2030. *Jouf University Journal of Educational Sciences*. Jouf University. The Agency for Postgraduate Studies and Scientific Research. 5(2), 137-103.
- Alsallal. Amlak. (2022). the degree of women leaders practicing for administrative empowerment in the General Administration of Education in the Qassim region. *Humanities and Educational Sciences Journal*, Taiz University, Al-Turbah Branch. 23(1), 433-481.
- Tayfoor. Haifa (2018). The Administrative Empowerment of the Female Academic Leaders at HA'IL University and its Impediments from their point of View. *Journal of Educational and Scientific Research*. Higher Normal School of Bourgeau. 7(2), 90-43.
- Taha. Enas and Al-Ahmadi. Aisha. (2017). *Taibah University's efforts in the field of women's empowerment and the extent of awareness of it among female academics and administrators at the university*. A study presented to the conference on promoting Saudi women in community development in light of the Kingdom's Vision 2030. Jouf University.190-206
- Aoun. Wafa. (2019). *Breaking the glass ceiling: A phenomenological study on female senior administrative leaders in Saudi higher education compared to the United States of America*. Educational sciences. Cairo University. faculty of Graduate Studies. 27(1), 433-378.
- Afoush. Ismail. (2021). Egyptian society culture and its effects on empowering women in leadership: A field study in the Egyptian work environment. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*. Suez Canal University. Faculty of Commerce in Ismailia. 12(2), 257-221
- Alabd Alkareem. Kholoud (2014). Obstacles to empowering Saudi women culturally, socially and legally. *Journal of Studies in Social Service and Human Sciences*. Helwan University. Faculty of Social Work. 36(1), 238-177
- Alazzam. Maysam (2021) The attitudes of academic leaders towards empowering women to actively participate in decision-making according to the Kingdom's Vision 2030: Hail University as a model. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*. Islamic University of Medina. pp. 373-331.
- Alkasr. Sharifa. (2015). Proposal to Overcome the Impediments Get Saudi Women High-Level Leadership Positions. *Al Baha University Journal for Human Sciences*. Al Baha University. 55-185.
- Al-Omar.Hamood. (2018) Empowering women in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: Reality and hopes. *Journal of Administrative and Economic Sciences*. Aden University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. 22. 63-43.
- Makhdoom. Hind. (2020). *The extent to which administrative empowerment contributes to the development of women academic leaders as applied to Taibah University*. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*. Islamic University of Gaza. Scientific research and postgraduate studies affairs. 28(3), 138-101.
- Al-Millihan. Abdullah. (2019). The extent of women's empowerment in administrative work in Saudi society. *Al-Manara Journal for Legal and Administrative Studies*. 115-77.
- Al-Mutairi. Nouf and Al-Jaroudi. Majda (2016). The Degree of Availability of the Elements of the Administrative Empowerment of the Women Leaders in the College of Education at

the King Saud University. Dar Semat for Studies and Research. *International specialized educational journal*. 5(10), 90-67.

Al-Makimi. Eman. (2014). *The degree of empowerment of Kuwaiti women in leadership positions in the Ministry of Education in the State of Kuwait*. Master Thesis. College of Educational Sciences. Al-Bayt University. Jordan.

Alnosair. Dalal. (2021). *The role of Princess Noura bint Abdul Rahman University in empowering faculty members for leadership positions*. Educational and psychological studies. Zagazig University. Faculty of Education. 1(113), 163-107.

Hani. Maysaa (2020). The Degree of Effectiveness of the Management of Women in Administrative Empowerment and its Obstacles at the Branches of Hail University from the Point of View of Faculty Members. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. National Research Center in Gaza. 4(3), 20-1.