

**متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية**

**إعداد**

**د/ وفاء بنت عبد الله فرحان العمري**

أستاذ القيادة التربوية المساعد

كلية التربية والتنمية البشرية

جامعة بيشة



## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

د/ وفاء بنت عبد الله فرحان العمري \*

### المستخلص:

ويُعد التمكين استراتيجية تنظيمية، ومهارة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم كهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم. وحيث إن القيادات النسائية لا يمكنها القيام بمهامها إلا من خلال تمكين إداري وقيادي يمكنها من القيام بهذه المهام لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويتناول البحث الحالي معالجة موضوع تمكين القيادات النسائية من خلال استعراض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتساؤلاته إضافة إلى حدود البحث الموضوعية والزمانية وسرد البحث أهم المصطلحات المتضمنة والمتمثلة في مفهوم التمكين، ومفهوم القيادات النسائية، كما تطرق البحث لأهم الأطر النظرية المرتبطة بموضوعه والتي شملت متطلبات التمكين، والتحديات التي تواجه تمكين القيادات الأكاديمية النسائية، ومجالات تمكين المرأة السعودية في ضوء أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية، وتم عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة مع توضيح أوجه الاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة إضافة إلى ما تميز به البحث، كما تم عرض النتائج التي توصل إليها البحث في ضوء الإجابة على تساؤلاته، كما اشتمل البحث على المراجع العربية والاجنبية المستخدمة.

وتم اتباع المنهج الوصفي؛ من خلال انتهاج البحث للوصف التحليلي الكيفي للأدبيات المتاحة بمحركات البحث وقواعد المعلومات والمراجع العلمية لتقديم وصف دقيق عن متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وذلك بالتركيز على التعليم العالي الجامعي بالجامعات السعودية.

\* د/ وفاء بنت عبد الله فرحان العمري: أستاذ القيادة التربوية المساعد - كلية التربية والتنمية البشرية - جامعة بيشة.

## **Empowering Women Academic Leaders as a Mechanism to Achieve the Sustainable Development Goals in the Kingdom of Saudi Arabia**

### **Abstract:**

Empowerment is an organizational strategy and a skill that aims to give employees powers and responsibilities, and give them the freedom to perform work in their own way without direct interference from others. The present paper addresses the issue of women's leadership empowerment by reviewing the problem of research, its importance, objectives and questions, in addition to the objective and temporal limits of research. The paper lists the most important terms embodied in the concept of empowerment and the concept of women's leadership. It also discusses the most important theoretical frameworks related to its subject, which include the requirements of empowerment and the challenges faced in empowering women academic leaders. And the areas of empowering Saudi women in light of the sustainable development goals in the Kingdom of Saudi Arabia. Previous relevant Arab and foreign studies were presented with clarification the results of the research were presented in light of the answers to its questions, and the research included the Arabic and foreign references used. The descriptive approach was followed; Through research, a qualitative analytical description of the literature available in research engines, information bases and scientific references, to provide an accurate description of the requirements to empower women academic leaders to achieve the Sustainable Development Goals, with an emphasis on tertiary education in Saudi universities.

**مقدمة:**

تبذل المملكة العربية السعودية جهودًا للاهتمام بتمكين المرأة السعودية، وتساعد هذا الاهتمام مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي استهدفت رفع مشاركة المرأة في التنمية إلى (٣٠%)، وتشجيعها على ممارسة الأدوار القيادية، ومنها أنها تقلدت منصب قيادة وإدارة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كأول جامعة خاصة للبنات بالمملكة العربية السعودية (البلوي، وأحمد، ٢٠١٦). وقد حظي التعليم العالي للمرأة السعودية بتطور ملحوظ خلال الخطط التنموية؛ حيث وفرت للأقسام النسائية في الجامعات السعودية كافة الإمكانيات من تجهيزات وتقنيات تعليمية تدار بواسطة كفاءات نسائية سعودية (المنقاش، ٢٠١٧).

وهذا ما أيده تقرير مؤشرات أهداف التنمية المستدامة (2020 م) حيث بين ارتفاع نسبة النساء السعوديات في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة من (٥.٤٦%) في عام ٢٠١٥ إلى (٦.٢٠%) عام ٢٠١٩، ويحظى التمكين الإداري للمرأة السعودية باهتمام كبير وذلك لأهمية دور المرأة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية (الغليقة، عبد الله: ٢٠٢٣، ٣).

وقد تضمنت الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني (٢٠١٨ - ٢٠٢٠) عدد من المبادرات لتمكين فئات المجتمع وركزت على المرأة بشكل كبير ومن هذه المبادرات: مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي؛ والتي هدفت إلى زيادة نسبة المشاركة النوعية للمرأة في القطاعات الحكومية التابعة لنظام الخدمة المدنية علي جميع المستويات الوظيفية من خلال تقلد المرأة المناصب الوظيفية القيادية (برنامج التحول الوطني: ٢٠١٨ - ٢٠٢٠، ٨٤).

**أولاً- مشكلة البحث:**

حظيت التنمية المستدامة بأهمية كبيرة في المملكة العربية السعودية منذ بداية مسيرتها التنموية، واتضح معالمها في توجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى وبدأ التطبيق العملي لهذا البُعد في خطط التنمية الخمسية المتتالية، حيث سعت الخطط لتنمية قدرات المواطن، وتحقيق طموحاته وتلبية احتياجاته، وتحسين مستوى معيشته، لأنه اسمى أهداف التنمية المستدامة بالمملكة فضلاً عن الحرص على توسيع نطاق التنمية لتشمل جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وكافة المناطق ( www.salam4cc.org ).

ولقد ركزت لجنة وضع المرأة التابعة للأمم المتحدة في دورتها التي انعقدت في عام ٢٠١٦ على "تمكين المرأة وصلته بالتنمية المستدامة" ونتج عن هذه الدورة التزام تاريخي بتنفيذ

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ على نحو يراعي الاعتبارات الجنسانية. (لجنة وضع المرأة، ٢٠١٦، ص ٢).

ويُعد التمكين استراتيجية تنظيمية، ومهارة تهدف إلى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم كهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (الطعاني، ٢٠١١: ٢٠٥).

وبما أن التمكين له أهمية كبيرة في جميع المنظمات نجد أن له أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي لما يحققه من فوائد عديدة على مستوى الجامعة وعلى مستوى القيادات، فعلى مستوى الجامعة: يسهم التمكين في تحسين الخدمات المقدمة، وتقليص التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، والاستثمار الأمثل للموارد، وزيادة فعالية الاتصال بين الجامعة والجمهور المستفيد، كما يفيد في حل المشكلات دون انتظار حلها من قبل المستويات الإدارية العليا، أما فيما يتعلق بمستوى القيادات: فإنه يفيد في اشباع حاجاتهم، وتحسين قدراتهم على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابداع والالتزام بروح الفريق وتنمية الشعور بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم للجامعة (عبد الهادي وحتاحته، ٢٠١٢: ٢٢٧-٢٢٨).

وتعد القيادة التربوية الفاعلة مطلباً أساسياً وضرورياً لإنتاج أي إصلاح تربوي منشود، وترتبط جودة التربية بجودة قيادتها، ومصير التربية بشكل عام يتطلب قائداً تربوياً على مستوى المسؤولية التي تليق بالدور الذي يضطلع به، لتحقيق تربية نوعية ارنقائية تضمن تحقيق الأفراد لذواتهم، في أجواء تكتنفها التشاركية والديمقراطية، وتسهم في توطيد الإبداع وترسيخه. وهذه الجودة لن يتسنى لها أن تكون واقعاً مُعاشاً إلا من خلال قادة تربويين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم متعلمون باحثون عن المعرفة باستمرار، وأن يعكسوا ذلك على مؤسساتهم التربوية؛ فتغدو مجتمعات تعليمية بحق، منفتحين على الأفكار الجديدة، مهيين لسماع وجهة النظر المخالفة لوجهة نظرهم (عبد الهادي، حتاتة، ٢٠١٢).

وتُعرف القيادة التربوية على أنها: نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرفع مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها، عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (أبو خضير، ٢٠١٢).

وتُعد القيادة الأكاديمية عملية متعلقة ببناء مجتمع من الأكاديميين الذين يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية (Gemlich, Wolverton, 2002)

وتقوم القيادة الأكاديمية بأدوار إشرافية، حيث يعد القائد الأكاديمي رمزاً للقيادة في مؤسسته، تُقام تحت رعايته مجموعة من الفعاليات التي من خلالها يمكن بث روح الحماس لأهداف الجامعة وتوجهاتها، وإيجاد صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة لدى المتلقي. كما أنها تلعب دوراً في بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية، والتدريب، وتنمية مهارات العاملين، وإتاحة العمل الجماعي، والعمل على تعدد مراكز السلطة بين الأفراد، وتحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله، واختيارها واستقطاب العناصر الفعالة ذات الكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع، وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة، ومتابعة تقدمها وتطويرها (الشهري، ٢٠١٧).

وتضطلع القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي -شأنها شأن القيادات في المؤسسات الأخرى- بمسؤوليات عديدة، تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية للتوظيف الأمثل؛ حيث تشكل الطاقات البشرية في الجامعة نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف. هذه المسؤوليات فرضت على القيادات الأكاديمية النسائية ضرورة التغيير في ممارساتهن من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسة أساليب إدارية حديثة؛ تمكنهن من كسر الحواجز بينهن وبين المؤسسات، وتحقيق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل (العلين، والزهراني، ٢٠١٦).

ولا يمكن للقيادات النسائية القيام بمهامها إلا من خلال تمكين اداري وقيادي يمكنها من القيام بهذه المهام لتحقيق أهداف التنمية المستدامة..

ولقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود مشكلات تواجه القيادات النسائية، فقد أشار أبو خضير (١٤٣٣هـ) إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بالمملكة العربية السعودية، من أهمها محدودية الصلاحيات للقيادات النسائية، وضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس والاجتماعات. كما توصلت دراسة البلوي وأحمد (٢٠١٦) إلى أن القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك ما زالت في حاجة إلى العديد من المتطلبات اللازمة لتمكينهن. وتوصلت دراسة الدغري (٢٠١٨) إلى أن التمكين الإداري لم يأت على النحو المنشود للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة .

## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

وقد قامت الباحثة بمسح المواقع الإلكترونية للمكتبات، وكان من أبرز نتائجها: أن القيادات النسائية تواجه الكثير من الصعوبات الإدارية، والبيروقراطية في التعامل، وهيمنة العنصر الرجالي على الإدارة. وبناء على توصيات المؤتمرات، والدراسات السابقة، والمسح الأولي الذي قامت به الباحثة.

وبالرجوع للدراسات السابقة التي تناولت التمكين القيادي النسائي بوجه عام وتمكين القيادات الأكاديمية النسائية بوجه خاص فإن مشكلة البحث الحالي تتركز في التعرف على متطلبات التمكين اللازمة للقيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتحديات التي تواجه التمكين القيادي للنساء في المجال الأكاديمي، وتقديم آليات مقترحة تدعم توجه المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي نصت عليها رؤية ٢٠٣٠.

### ثانياً - أهمية البحث:

يلقي هذا البحث الضوء على موضوع يُمثل أهمية حالية بالمجتمع السعودي وهو التمكين القيادي للأكاديميات السعوديات وما يُحققه من دور كبير في بناء المجتمع.

١. حداثة موضوع البحث حيث يربط البحث بين التمكين القيادي للأكاديميات السعوديات وعلاقته بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٢. قد يسهم البحث الحالي في تزويد صانعي القرارات بالمتطلبات اللازمة للتمكين القيادي للنساء بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٣. الحاجة المستمرة إلى دعم القيادات النسائية في ظل التطورات والتغيرات العالمية المتسارعة لما للمرأة السعودية بوجه عام والمرأة القيادية بوجه خاص من دور في تحقيق لأهداف التنمية المستدامة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. إلقاء الضوء على جهود حكومة المملكة العربية السعودية في النهوض بالمرأة وتمكينها بما يبرز التطور الذي تشهده المملكة وقياداتها الرشيدة.

### ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٢. تحديد التحديات التي تواجه التمكين للقيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٣. صياغة آليات مقترحة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### رابعاً- تساؤلات البحث:

١. ما متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟  
٢. ما التحديات التي تواجه التمكين للقيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

٣. ما الآليات المقترحة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟  
**خامساً- حدود البحث:**

- الحدود الموضوعية ركز البحث على الأدبيات والدراسات والبحاث والمراجع المتاحة المرتبطة بمحاور البحث (تمكين القيادات الأكاديمية النسائية، والتنمية المستدامة) وذلك لتحديد متطلبات تمكين القيادات النسائية وعلاقته بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.  
- الحدود الزمنية: أجري البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٤-١٤٤٥ الفترة الزمنية من ١٤/٢/٢٠٢٤ حتى ١٤/٤/٢٠٢٤

#### سادساً- منهج البحث:

ينتمي البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يُعدّ المنهج الوصفي من المناهج الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث التربوية، ويُعتمد عليه في البحوث الكشفية والتحليلية، ويقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات، وآخرون، ٢٠٠٦). وينتهج البحث الحالي الوصف التحليلي الكيفي للأدبيات المتاحة بمحركات البحث وقواعد المعلومات والمراجع العلمية لتقديم وصف دقيق عن متطلبات تمكين القيادات النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وذلك بالتركيز على التعليم العالي الجامعي بالجامعات السعودية.

#### سابعاً- مصطلحات البحث:

##### ١- التمكين:

يُعرف التمكين في اللغة كما ورد في معجم المحيط الفعل مكن على الشيء، أي قواه ليتمكن من المر (الفيروز، ابادي، ٢٠٠٣، ٥٠٨).

يُعرف التمكين بأنه " عملية إدارية، يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة، والدعم ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم

## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

عن طريق التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المنظمة، في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع (القطار، ٢٠١٢: ١٠).

ويعبر التمكين عن الترتيبات للرقابة والمساءلة، كما يُعد التمكين عمل يقوم به القادة لمشاركة القيادة مع الأفراد داخل المؤسسات، ويرى براون وهارفي (بأنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة (الغليقة، عبد الله، ٢٠٢٣: ٨)

**ويعرف التمكين اجرائياً:** في إطار هذا البحث بأنه عملية يتم من خلالها منح الصلاحيات للأكاديميات بالجامعة للتمكن من مواجهة مشكلات العمل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

### ٢- القيادات الأكاديمية النسائية:

يُعد هذا المفهوم من المفاهيم المركبة لذا ينبغي توضيح مفهوم كل من القيادة، القيادة الأكاديمية، القيادة الأكاديمية النسائية.

#### أ. مفهوم القيادة:

تُعرف القيادة بأنها: القدرة المُتطورة للقائد التي يستطيع من خلالها تحفيز الآخرين لتغيير سلوكهم، أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم (البيطى، ٢٠١٤). كما تُعرف بأنها: مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالباً ما يستخدمها القائد الأكاديمي للتأثير في نشاطات الأفراد؛ لتحقيق أهداف المنظمة. وينظر إليها آخرون على أنها: قدرة القائد الذي يمارس العمل الأكاديمي على التأثير في سلوك المرؤوسين، ودفعهم لتحقيق أهداف محددة (المنقاش، ٢٠٠٧).

#### ب. مفهوم القيادة الأكاديمية:

تعد القيادة الأكاديمية حلقة وصل بين العاملين بالجامعة وخطط السياسات العليا في التعليم وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة المشتملة على كافة المفاهيم والإستراتيجيات، وتدعم القوى الإيجابية وتعززها، وتقلص الجوانب السلبية، وتهتم بتدريب ورعاية الأفراد التابعين، فهي أهم مورد للجامعة. وتحتل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها على التأثير في سلوك الموارد البشرية، بما يحقق أهداف المنظمات (السلمي، ٢٠١٢).

### ج. مفهوم القيادة الأكاديمية النسائية:

يعرف "سوبرامينيان وإرودياراج وجورج" (Subramanian et al., 2016) القيادة النسائية بأنها شغل المرأة للأماكن المؤثرة داخل الجامعات والمؤسسات والسياسات. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنهن العميدات، والوكيلات، ورئيسات الأقسام من أعضاء هيئة التدريس، في جامعات المملكة العربية السعودية.

### ٣- مفهوم التنمية المستدامة:

يجمع مفهوم التنمية المستدامة بين بُعدين أساسيين: التنمية كعملية للتغيير، والاستدامة كبعد زمني، ويرجع ظهور هذا المفهوم إلى الإدراك بأن عملية النمو وحدها لا تكفي لتحسين مستوى الأفراد على نحو يتسم بقدر من العدالة في توزيع ثمار التنمية، كما أن التركيز على البعد المادي لعملية النمو قد يتراجع؛ ليحل محله الاهتمام بالعنصر البشري على أساس أن الإنسان هو هدف عملية التنمية وأداتها في نفس الوقت (العكروت وآخرون، 2020 : ٣٠٨)

### ثامناً - الاطر النظرية والدراسات السابقة للبحث:

#### أولاً- الاطر النظرية للبحث:

#### -متطلبات عملية التمكين:

يتطلب التمكين إحداث تغييرات في المنظمة على مستوى هيكلها ونظم العمل بها وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة بها من اجل ايجاد سلطة أقوى وثقة أعلى وبالتالي نجاح المنظمة، فمن التغييرات التي يتطلبها التمكين تغييرات هيكلية وتنظيمية، وتغيير في ثقافة المنظمة وانظمتها. وتعتبر متطلبات التمكين ضرورية لنجاح عملية التمكين ذاتها؛ وأي خلل أو قصور في تطبيق هذه المتطلبات يؤدي إلى إعاقة التمكين، لذا يتطلب التمكين عدد من المتطلبات قبل واثناء وبعد عملية التمكين هي:

- **الثقة الإدارية:** أي ثقة القادة في اتباعهم وتُعرف بأنها: توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن المعلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص صادقة، ويُمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق القادة فيمن يعملون معهم يعاملونهم معاملة تفضيلية؛ مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف.
  - **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لا بد ان يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الرقت يحدث زيادة في مستوى التزامه، وانتمائه التنظيمي.
- كما يضاف إلى متطلبات التمكين توفير بعض الأساسيات التي تعتبر مرحلة أولية لتطبيق التمكين وتتمثل في:

## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

صياغة وتطوير رؤية المنظمة كونها تعطي احساساً للعاملين ما الذي سيقومون به لاحقاً، وبهذا تكون الرؤية قائداً للعاملين نحو الابداع، والابتكا، واتخاذ القرارات، وكذلك الدعم والشعور بالأمان.

### -التحديات التي تواجه تمكين القيادات الأكاديمية النسائية:

بينت الدراسات المحلية التي أجريت في المملكة العربية السعودية أن التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية يمكن أن تختلف عما يكون خارج المملكة، لما لخصوصية المملكة من عاداتها وتقاليدها، فقط أوضحت مجموعة من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، التي يمكن تصنيفها في خمس فئات هي:

**التحديات الثقافية:** وهي مجموعة المفاهيم والمعتقدات الثقافية السائدة المتعلقة بالنظر للمرأة بصفتها قائدة، سواء لدى الزملاء من الرجال، أو من مرؤوساتها وزميلاتها من النساء، التي قد تكون عائقاً أمام ممارستها دورها القيادي بفعالية. وهناك مجموعة من العوامل الثقافية التي قد تمثل تحدياً ثقافياً هي (العمرى، وفاء، ٢٠٢٢، ٥٤-٥٥):

- ضعف ثقة الإدارة العليا بالقيادات النسائية.
- الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة بصفتها قائدة.
- ضعف تقبل السلطة القيادية للمرأة من قبل مرؤوساتها.
- طغيان العلاقة التقليدية غير الرسمية على العلاقة المهنية بين القائدة ومرؤوساتها.
- ضعف الثقافة المهنية لدى بعض المرؤوسات.
- صعوبة التعامل مع الزملاء والرؤساء من الرجال.

**تحديات نقص التمكين:** وهي كافة العوامل أو المعوقات التي تحد من قدرة القيادة الأكاديمية في التأثير، واتخاذ قرارات سليمة، وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفتها قائدة. وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد على تحقيق التمكين، من أهمها: المعرفة، والتنمية والتدعيم الذاتي للأفراد، ومنح الصلاحيات، والمكافآت، وإعطاء وتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات. ويمكن تحديد معوقات نقص التمكين في:

- ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادي.
- عدم توفر برامج لتأهيل وإعداد القيادات الأكاديمية.
- قلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل.
- محدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة داخل وخارج المنظمة.
- محدودية الفرص المتاحة للتدريب.

- نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
  - نقص الخبرة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية.
- التحديات التنظيمية:** وهي كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري التي قد تكون سبباً معوقاً للقيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف القسم أو الكلية أو الجامعة، وقد تضمنت:
- اتساع نطاق الإشراف.
  - تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية.
  - ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات.
  - ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس.
  - ضعف مستوى المشاركة في رسم الخطط الإستراتيجية.
  - عدم وضوح الرؤية التنظيمية.
  - قصور في التنظيم الإداري للأقسام النسائية.
  - محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.
  - المركزية في اتخاذ القرارات.
  - نقص الحوافز المادية والمعنوية.
- التحديات المادية والتقنية:** وتشير إلى مجموعة المعوقات المرتبطة ببيئة العمل المادية والتجهيزات التقنية، التي قد تحد من قدرة القائدة على تحقيق الأهداف المنوطة بها. ومن أبرز التحديات المادية والتقنية:
- ضعف التدريب على استخدام التقنيات المتوفرة، مما يقلل من الاستفادة منها.
  - عدم ملاءمة التجهيزات المادية والتقنية المتوفرة.
  - عدم ملاءمة المباني المخصصة للقطاعات النسائية.
  - محدودية الصلاحيات المالية الممنوحة للإدارات النسائية.
  - نقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية.
- التحديات الذاتية:** وتتضمن كافة العوامل والخصائص الشخصية ذات التأثير السلبي على ممارسة القائدة الأكاديمية دورها القيادي بنجاح، فالمرأة تخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإداري، ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديها، مما يحد من فعالية بعض النساء في المواقع القيادية. ويمكن تحديد التحديات الذاتية في التالي:
- التخوف من تحمل المسؤولية.
  - الشعور بالضغط النفسي والتوتر لصعوبة الموازنة بين احتياجات المرؤوسات وأهداف التنظيم.

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

- الشعور بالعزلة في المنصب القيادي.
- صعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.
- صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية.
- ضعف الثقة بالذات.
- النواحي الصحية والجسمية التي تؤثر على فعالية الدور القيادي.

**مجالات تمكين المرأة السعودية في ضوء أهداف التنمية المستدامة بالمملكة**

(أفغاني، ومحمد: ٢٠٢٣: ٢٠٧ - ٢١١):

**التمكين الاقتصادي:**

**- مؤشرات التمكين الاقتصادي:**

- زيادة معدل تشغيل النساء مع التأكيد على توفير العمل اللائق بهن.
- تحقيق تكافؤ الفرص الوظيفية للمرأة في القطاعات كافة.
- تمتع المرأة بحقوق متساوية مع الرجل في الحصول على الموارد الاقتصادية والتي تشمل أشكال الملكية والميراث.
- مساواة التوزيع النسبي للمرأة والرجل في توزيع الأجور والدخل المكتسب.
- تخفيض نسبة النساء اللاتي يعانين من الفقر

**- مؤشرات التمكين الاجتماعي:**

- وضع سياسات خاصة للحماية الاجتماعية للمرأة..
- القضاء على جميع الممارسات الضارة ضد المرأة سواء داخل الأسرة أو في المجال العام خاصة زواج الأطفال، الزواج المبكر، الزواج القسري، تشويه الأعضاء التناسلية للإناث.
- القضاء على شتى أشكال العنف ضد النساء.
- ضمان حصول المرأة على جميع المعلومات التثقيفية الخاصة بتنظيم الأسرة والصحة الانجابية.
- توفير فرص متكافئة بين النساء والرجال في الحصول على التعليم التقني والمهني والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة
- اكتساب المعلومات والمهارات اللازمة لدعم التنمية المستدامة.
- الاعتراف والتقدير لأعمال الرعاية والعمل المنزلي غير مدفوعة الأجر بتوفير الخدمات العامة وتعزيز تقاسم المسؤولية داخل الأسرة.

- التوسع في تعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدورها الكبير في تمكين المرأة.
  - توفير التنقل الآمن والميسور التكلفة والمستدام.
- مؤشرات التمكين السياسي:**

- توفير فرص عمل متساوية مع الرجل في شغل المناصب القيادية في الحياة الاقتصادية والسياسية العامة.
- سن السياسات والتشريعات للنهوض بالمساواة بين الجنسين.
- تمكين النساء والفنيات على جميع المستويات.
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في كل مكان.

### تاسعاً - الدراسات السابقة:

#### ١- الدراسات العربية:

-دراسة زاهر (٢٠٠٦) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. يهدف البحث إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من خلال مناقشة الأسس التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد بعض الأعمال التي يجب أن تقوم بها القيادة الأكاديمية في إجراء التغيير والتطوير الأكاديمي، وخصوصاً في المجال البشري، وإعطاء لمحة عن بعض أنشطة تدريب القيادات الأكاديمية على المستوى العالمي والإقليمي، ومناقشة أبرز المجالات التي يجب أن تمتلك مهاراتها وقدراتها القيادية الأكاديمية. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واقتصر البرنامج على توجيهه إلى رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات بمؤسسات التعليم العالي السعودية، في أربع عشرة جامعة. وخلص البحث إلى وضع البرنامج التدريبي المقترح، والذي أوصى بضرورة تطبيقه للتأكد من فعاليته .

-دراسة حسين (٢٠١٠) بعنوان: تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. هدف البحث إلى التعرف على واقع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، ونماذج وأساليب تسميتهم مهنيًا، والتوصل إلى تصور مقترح لتنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات مهنيًا داخل الجامعة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة والمقابلة، واشتملت عينة البحث على (١١٦) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وبعض القيادات الأكاديمية بجامعة بنها، واشتملت على ثلاث مجموعات؛ المجموعة الأولى: القيادات الأكاديمية متمثلة في بعض

## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية وعددهم (٢٣)، والمجموعة الثانية: الأساتذة المساعدون وعددهم (٤٤) عضوًا، والمجموعة الثالثة: المدرسون وعددهم (٤٩) عضوًا. وبينت نتائج البحث ما يلي: تؤثر برامج التنمية المهنية من خلال مشروع تنمية القدرات إيجابيًا على منظومة التعليم الجامعي، وكذلك على ثقافة أعضاء هيئة التدريس، مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس عملية التنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات بسبب رغبة الأعضاء في ثبات العمل داخل الجامعة، أو خوف القيادة على مصالحتها الشخصية، يؤدي مشروع تنمية القدرات إلى وجود تغييرات في طرق أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات في العمل إلى حد ما، واكتساب إستراتيجيات تعليمية وإدارية جيدة.

دراسة أبو زينة (٢٠١١) بعنوان: بناء معايير تميز للتعلم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن. والتي هدفت إلى بناء معايير تميز للتعلم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (٨٤٤) فردًا من القيادات الإدارية والطلبة في الكليات الجامعية في نهاية العام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت بشكلها النهائي من (٧٣) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي، وأظهرت النتائج ثمانية مجالات رئيسة لمعايير التميز على النحو الآتي: البحث العلمي وتنمية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، والطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية، وتتضمن (٧٢) معيارًا تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة.

دراسة أبو خضير (١٤٣٣هـ) بعنوان: التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. استهدفت التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة بمعهد الإدارة العامة في تزويد القيادات الأكاديمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من مواجهة تحديات الدور القيادي بكفاءة وفعالية. وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من القيادات الأكاديمية النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لمجموعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، تليها التحديات المادية والتقنية، أما المرتبة الثالثة فكانت لتحديات نقص التمكين، واحتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت

للتحديات الذاتية. كما أوضحت النتائج أن الحلقات التطبيقية أسهمت في تزويد القيادات الأكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة الدور القيادي بدرجة كبيرة، إضافة إلى دورها في الإسهام في تمكين القيادات الأكاديمية من مواجهة تحديات الدور القيادي بفعالية. كما خلصت النتائج إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الأكاديمية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تسهم في التغلب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي.

**دراسة البلوي، وأحمد (٢٠١٦)** بعنوان: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاعتماد على الاستبانة؛ وتم تطبيقها على جميع الوكيلات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، والبالغ إجمالي عددهن (٤١) قائدة؛ كما تم الاعتماد أيضاً على المقابلة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جاءت بدرجة كبيرة؛ وجاءت بالترتيب: المتطلبات الإدارية، ثم المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ثم المتطلبات الشخصية. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة؛ بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، وتحلي القيادات الإدارية النسائية بسمات شخصية؛ بحيث تكون مؤهلة لتمكينها إدارياً.

**دراسة المطلق (٢٠١٦)** بعنوان: برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة هال بالمملكة المتحدة وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة هال بالمملكة المتحدة، وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية في الأبعاد التالية: طبيعة البرنامج، أهداف البرنامج، المدة الزمنية، أسلوب البرنامج، الفئة المستهدفة، الجهة المنفذة. والتعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وكانت أبرز النتائج: تمتاز جامعة هال في برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من حيث طبيعتها بالتركيز على المهارات الذاتية والتدريبية والتعليمية والبحثية والإنسانية والتقنية، وإقامة (٢٨) برنامجاً، وباستخدام أساليب ومدد زمنية متنوعة، ووجود برامج إلزامية على جميع أعضاء هيئة التدريس بالتعاون مع جهات داخل الجامعة وخارجها لإقامة تلك البرامج. وتمتاز أيضاً جامعة هال في برامج التطوير المهني للقيادات الأكاديمية بإقامة (١٩) برنامجاً، وتم التوصل إلى أن جامعة حائل لا تختلف

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

عن جامعة هال في الفئة المستهدفة ببرامج التطوير المهني للقيادات الأكاديمية. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات ومقترحات.

- **دراسة المناقش (٢٠١٧)** بعنوان: تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول. تهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن الترشيح، والتحديات التي أدت إلى تسربهن، والتعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات، والحلول التي يمكن أن تسهم في الحد من تسرب القيادات النسائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، على عينة قصدية من القيادات النسائية المتسربة، أو التي لا ترغب في التجديد خلال الفترة من عام (١٤٣٠/١٤٣٥هـ)، في جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكان عددهن (٦٧) قيادية من أصل (٩٥) قيادية. وبينت بعض النتائج أن التحديات من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة. وكان أهم الحلول للحد من التسرب هي على التوالي: المقترحات التنظيمية، ثم الشخصية، تليها العلاقات الوظيفية، وأخيرًا الثقافية.

- **دراسة الدغري (٢٠١٨)** بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني)، بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مجال العمل، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من: (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة على عينة قدرها (٥٠) قائدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد "العمل الجماعي" بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية، ثم بعد "التدريب والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز"، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات

لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر -وبشكل سلبي- على مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثلاثة: الحرية وتفويض السلطة، والتحفيز، والتدريب والتطوير المهني لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

-دراسة العنزي (٢٠١٨) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. هدف البحث إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، والوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري، وتكونت العينة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية: (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) من الذكور والإناث، وكان عددهم (٦٠) قائدًا. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية تراوحت ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة، وزيادة أعباء الدور كمياً) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة إجراء دورات تدريبية للحث على الإبداع، وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على متطلباته ومقوماته. وإعادة النظر في تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً للمهارات الإبداعية في الإدارة.

## ٢- الدراسات الأجنبية:

- دراسة "أرتورو"، وآخرين **Arturo, et.al** (٢٠٠٦) بعنوان: استخدام عوامل التمكين لنموذج EFQM لإدارة مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات الضمنية بين وكلاء التمكين لنموذج التميز الأوروبي لتكون بمثابة إطار لإدارة وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وتستند الفرضيات المبينة إلى هيكل ومعنى نموذج EFQM ومراجعة الأدبيات TQM. وتم تطبيق الدراسة على (١١١) مركزاً من مراكز الجامعات الحكومية الإسبانية، واستخدمت تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار هذه الفرضيات. وتشير النتائج إلى دور وكلاء التمكين كأساس لإنشاء نموذج إداري يقود الجامعات نحو التميز. وبرز دور الإدارة العليا بين الأنشطة الرئيسة. وتقود الإدارة العليا

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

عملية تطوير التميز للعمليات الرئيسية في الجامعة من خلال القيادة المناسبة، وصياغة الإستراتيجية، وإقامة الشراكات، وتخصيص الموارد، وإدارة الموارد البشرية.

- دراسة "حميديفار" **Hamidifar** (٢٠١٤) بعنوان: التحديات التي تواجه القادة الأكاديميين في المناصب الإدارية بجامعة آزاد الإسلامية. حيث بينت الدراسة أنه على مدى العقود الثلاثة الماضية واجه القادة الأكاديميون في جامعة آزاد الإسلامية تحديات مختلفة لنجاح المؤسسات، والغرض من هذه الدراسة تحديد التحديات التي تواجه القادة الأكاديميين في المناصب الإدارية بجامعة آزاد الإسلامية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تحتوي على أسئلة مفتوحة وموجهة إلى القادة الأكاديميين في المناصب الإدارية في فروع جامعة آزاد الإسلامية في إيران، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل المحتوى النوعي. وكشفت النتائج أن التحديات الرئيسية تم تصنيفها إلى موضوعين: العوامل البيئية الداخلية والخارجية. وتم تصنيف التحديات الداخلية في شؤون الإدارة والشؤون الإدارية، والقضايا المالية، والثقافة التنظيمية، وشؤون الطلاب. تم تصنيف التحديات الخارجية إلى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ومسابقات دولية ووطنية.

- دراسة "روزيل" **Russell** (٢٠١٦) بعنوان: القيادة الخادمة في العمل: خصائص القيادة الرئيسية للخدمة من قادة الجامعات في جامعة شمال كاليفورنيا. حيث تركز القيادة الخادمة بقوة على السلوك الأخلاقي والرعاية، وهي نهج تحويلي طويل الأجل للحياة والعمل. والفرضية الأساسية للقيادة الخادمة هي القادة الذين يعطون الأولوية لرفاه الأتباع على مصالحهم الشخصية. تم جمع المعلومات من خلال مسح أعضاء هيئة التدريس في جامعة شمال كاليفورنيا. واستكشف المسح سلوكيات ومواقف قادة الجامعات في جامعة شمال كاليفورنيا. وقدمت الدراسة رؤى حول خصائص القيادة الخادمة، وكيف يمكن تطبيق الخصائص. وبشكل أكثر تحديداً يتم التعرف على خصائص القيادة الخادمة من خلال فحص سلوكيات القيادة، واتجاهات قادة الجامعات كما يراها الموظفون في جامعة شمال كاليفورنيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قادة الجامعة يطبقون خصائص القيادة الخادمة لدورهم القيادي من خلال إظهار الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة التي وصفها سبيرز (١٩٩٥). وخلصت هذه الدراسة أيضاً إلى أن قادة الجامعات يضعون احتياجات الآخرين قبل أنفسهم من خلال إظهار عدد من السلوكيات الموجهة للخدمة عبر عدة أبعاد. وأخيراً خلصت الدراسة إلى أن قيادة الخادم يمكن أن تنمو وتزدهر في إحدى الجامعات التقليدية.

- دراسة "جيسون"، وآخريين Gipson, et.al (٢٠١٧) بعنوان: المرأة والقيادة: الاختيار والتطوير وأسلوب القيادة والأداء. فعلى الرغم من انتشار أبحاث القيادة خلال الخمسة وسبعين عامًا الماضية، إلا أن التحقق من طرق قيادة النساء والرجال، ومدى نجاحها، وتجربة القيادة تحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحوث التي يمكنها أن تجيب عن أسئلة كثيرة تم طرحها، ولم تتم الإجابة عليها. من خلال إطار الاختيار والتطوير وأسلوب القيادة والأداء، تقوم الدراسة الحالية بالإبلاغ عن النتائج المتعلقة بالنوع الاجتماعي من خلال مسح شامل للأدبيات الموجودة في العقود الثلاثة الماضية. وتتضمن النتائج المعدلات التفاضلية للاختيار بين قادة النساء والرجال؛ واعتبارات تنمية القائد التي تختلف حسب الجنس؛ ودليل لصالح أوجه التشابه العامة في أسلوب القيادة (مع استثناءات ملحوظة) بين القيادات النسائية، والقادة الرجال؛ ونتائج أداء مماثلة بين القيادات النسائية، والقادة الرجال. كما تم الكشف عن أهمية السياق، سواء كان نوع الوظيفة، أو تكوين المجموعة، أو الثقافة التنظيمية، أو قطاع الصناعة. ويتم في هذا التقرير توضيح الآثار المترتبة على الممارسين والأكاديميين على حد سواء.
- دراسة "فترزجيرلد" Fitzgerald (٢٠١٨) بعنوان: تبدو جيدة لكونها جيدة: القيادات النسائية في الجامعات الأسترالية. ترى الدراسة الحالية أن النساء في المناصب القيادية العليا في الجامعات ما زلن يواجهن عددًا من التوترات والغموض في حياتهن العملية اليومية. بالاعتماد على استعارات "المظهر الجيد" و"الخير". وتسلط الدراسة الضوء على الافتراضات الجنسانية التي تواجهها القيادات النسائية المسنات. كقائدات كبيرات؛ حيث يُطلب منهن التعامل كأنهن من القيادات الرجالية الحازمة المتأصلة، وفي نفس الوقت لا يغيرن طبيعتهم وسلوكهن الأنثوي. إن وجودهن الجسدي ومظهرهن وملابسهن وإيماءاتهن وسلوكياتهن، أمر أساسي في ممارسة القيادة البدنية. وبينت نتائج بيانات الدراسة أن الهيئات القيادية النسائية، والعروض الجسدية، تعكس المعايير والافتراضات المؤسسية القائمة على النوع الاجتماعي حول كيف ينبغي للقادة أن يتصرفوا بالشكل الفعال.
- وقد بين عدد من الدراسات أن هناك تحديات تواجه القيادات النسائية في مواقع القيادة، فقد أشارت دراسة كل من: أبو خضير (١٤٣٣هـ)، حميديفار Hamidifar (٢٠١٤)، المناقش (٢٠١٧)، الدغري (٢٠١٨)، العنزي (٢٠١٨)، فترزجيرلد Fitzgerald (٢٠١٨)، أن محدودية الصلاحيات للقيادات النسائية، وضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس والاجتماعات، وقلة توافر برامج التأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي، ونقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية، ومحدودية الصلاحيات

## متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

المالية الممنوحة للإدارة النسائية، تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مواقع القيادة.

- كما بينت دراسات أخرى أن هناك احتياجات يجب توفرها للقيادات النسائية لكي يقمن بدورهن بشكل فعال في مواقع القيادة؛ حيث أشارت دراسة كل من: البلوي، وأحمد (٢٠١٦)، سبرامانيا Subramanian, et.al (٢٠١٦)، جبسون، وآخرين Gipson, et.al (٢٠١٧)، منها احتياجات تنظيمية، وأخرى مادية وتقنية، وهناك احتياجات ترتبط بالتمكين بالإضافة إلى أن هناك احتياجات شخصية، وهي بالطبع تختلف من شخص لآخر.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

يختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع مختلف عن الدراسات السابقة وهو متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما يجعل البحث الحالي أصيل ويتناول موضوعاً جديداً.

### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كثير من المواضع، فقد استفادت منها في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي بعدد من الدراسات التي تناولت مفاهيم البحث، والتحديات التي تواجه القيادات النسائية في مواقع القيادة، والاحتياجات التي يجب توفرها للقيادات النسائية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم تحليل النتائج التي توصل إليها البحث. ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتفرد الدراسة الحالية في كونها تتطلع إلى الوقوف على علاقة تمكين القيادات النسائية بالجامعات السعودية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية، والتعرض لأهم معوقات تمكين القيادات النسائية؛ بغية صياغة آليات مقترحة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### عاشراً - نتائج البحث:

يُمكن عرض نتائج البحث في ضوء الإجابة على تساؤلاته على النحو التالي:

التساؤل الأول: ما متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

- إطلاق الصلاحيات للقائدات للتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة؛ لتسريع وتسهيل إجراءات العمل.

- إطلاق برامج تأهيلية وتدريبية وتطويرية فعالة تتناسب مع متطلبات القيادة.

- ضرورة أن يكون التطوير هدفًا إستراتيجيًا له خطة وأدوات وأساليب موجهة ومتنوعة.  
- إشراك جميع قيادات الكليات في اجتماعات دورية مع القيادات العليا للجامعة؛ لإطلاعهم على جميع المستجدات على مستوى المنظومة أو المستوى العام، ومشاركتهم التخطيط، ومناقشتهم، وعدم تغييب ملاحظاتهم.

إعداد وتدريب هيئات التدريس والتدريب تربويًا وفنيًا، ورفع كفاءة الإدارة التعليمية والتدريبية، وهذا ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات، الالتزام بالمهام الوظيفية للقيادات الأكاديمية استنادًا إلى نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، مع وضع أدلة تفسيرية واضحة توضح المهام التفصيلية؛ حيث كشفت نتائج الدراسات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجهها القيادات الأكاديمية النسائية بالمملكة؛ لكي يتحقق تطوير دورها القيادي تمثلت في: العبء الوظيفي على القائدة وكثرة المهام الموكلة إليها، و النصاب التدريبي المرتفع.

- التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الأكاديمية لكليات التقنية للتغلب على مركزية الإدارة، ولتطوير مهارتهن الضرورية لممارسة الدور القيادي؛ مع ضرورة قياس أثرهم على نمو الأداء القيادي وتطوره.

- تمكين القيادات الأكاديمية النسائية السعودية؛ بما يسمح لهن بممارسة الصلاحيات المخولة لهن، واتخاذ القرارات المناسبة.

**التساؤل الثاني: ما التحديات التي تواجه التمكين للقيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟**

كشفت نتائج تحليل البحوث والدراسات العلمية التي تم تحليلها عن أهم التحديات التي تواجه قيادات الاكاديميات بالمملكة العربية السعودية؛ لكي يتحقق لها التمكين القيادي لتحقيق التنمية الاستدامة كان من أهمها: العبء الوظيفي على القائدة، وكثرة المهام الموكلة إليها، النصاب التدريسي المرتفع، مركزية الإدارة، وضعف الصلاحيات، والخوف من استخدامها في بعض الأحيان، التغيير المتسارع في الخطط، وتغيير القرارات، وكثرة التعاميم، وتضاربها في بعض الأحيان.

**التساؤل الثالث: ما الآليات المقترحة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟**

لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية بغرض تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فإن هناك عدد من الآليات المقترحة والمستتبطة من تحليل الأبحاث والدراسات والمراجع العلمية على النحو التالي:

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

- آلية التدريب والتأهيل المستمرين: لتطوير القيادة والإدارة، مع ضرورة قياس أثرهما على نمو الأداء القيادي وتطوره، وعمل ورش عمل وحلقات تطبيقية وتبادل الخبرات.
  - آلية وضع أنظمة وأدلة واضحة: تعمل هذه الآلية على توضيح المهام والمسؤوليات للقائدات.
  - آلية التفويض: تختص بإعطاء القيادات صلاحيات مباشرة، ومنحهن مساحة من المرونة والتمكين وسلطات أكبر، وإعطاء مساحة أكبر من التصرف.
  - آلية التحفيز المستمر: لتحقيق الدعم المادي والمعنوي، والتشجيع وتقدير المتميزين.
  - آلية التطوير المستمر للبرامج الموجهة للقائدات عن طريق برامج ودورات تأهيلية داعمة.
  - آلية التمكين الفاعل: وتتم من خلال مساندة الإدارة العليا، والمشاركة في القرارات العليا.
- صعوبات البحث:**

- ندرة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث
- عدم امتلاك الوقت الكافي لتحليل المزيد من البحوث والدراسات

**توصيات لبحوث مستقبلية:**

- واقع مشاركة المرأة السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تقويم الأداء القيادي للنساء في ضوء متطلبات سوق العمل السعودي.
- التدريب المستمر للقيادات النسائية وعلاقته بالتمكين الإداري.
- نحو بناء استراتيجية وطنية لتعظيم الاستفادة من القدرات النسائية في المجال التعليمي.
- بناء قدرات المرأة السعودية وعلاقته بتحسين جودة الحياة الاجتماعية.

## المراجع

- أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبدالعزيز. (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، (٧)، ٨٧-١٢٤.
- أبو زينة، تيسير. (٢٠١١). معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٢(٣٨)، ٢٤٧١-٢٥٠٦.
- أفغاني: أماني عبد العزيز عبد الغفور، محمد، سمحاء سمير ابراهيم (٢٠٢٣): تمكين المرأة السعودية والتنمية المستدامة - دراسة الاتجاهات والتحديات، المجلة العربية لعلم الاجتماع، ع ٣٢، يوليو
- برنامج التحول الوطني(٢٠١٨ - ٢٠٢٠): الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني في ضوء رؤية المملكة العربية العودية ٢٠٣٠
- البطي، عبدالله بن محمد. (٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٥(٢)، ٦٤٢.
- البلوي، خديجة عبدالله ساعد، وأحمد، هالة عبدالمنعم. (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (٥٣)، ١٩-٤٢.
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠١٠). تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. التربية المعاصرة: رابطة التربية الحديثة، س ٢٧، (٨٤)، ١٥٣ - ٢٣٤.
- الدغري، وفاء محمد حسن. (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧(٨)، ٣٠-١٨.
- زاهر، علي ناصر شتوي. (٢٠٠٦). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. التربية المعاصرة: رابطة التربية الحديثة، ٢٣(٧٣)، ٢٠٩ - ٢٥٦.
- السلمي، علي. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي. (ط.٦). مكتبة غريب للطباعة والنشر.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي وآخرون. (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية  
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية

- الطعاني، حسن (٢٠١١): درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، مج ٢٥، ع ٩٨٤، ٢٠١ - ٢٣٢.
- عبدالهادي، أميرة رمضان، وحتاتة، أم السعد أبو العينين. (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة . مجلة التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥(٣٥)، ٢٠١-٢٧٩.
- القطار، هيثم محمد (٢٠١٢): مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة
- العكروت، زياد وباشوش، حميد وعبد القادر، سليم (٢٠٢٠). التنمية المستدامة في تونس : الواقع والتحديات، مجلة ربحان، ع ٢٢، ص ٣٢٣ - ٣٠٤
- العليين، هدية محمد سليمان، والزهراني، صالح بن علي. (٢٠١٦). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧ (١٠٥)، ٢٢٩-٢٥١.
- العمري، وفاء بنت عبد الله فرحان (٢٠٢١): تطوير أداء قيادات كليات التقنية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي: نموذج مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية.
- العنزي، عمير يتيم. (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١(١٧٧)، ٤٠٢ - ٤٣٩.
- الغليقة، عبد الله بن عبد العزيز (٢٠٢٣): الأطر النظرية لتمكين القيادات النسائية إدارياً في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بالتمائل التنظيمي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ٢٤، ع ٧٤
- الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب. (٢٠٠٥): القاموس المحيط. ط، ٥ بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- لجنة وضع المرأة (٢٠١٦) : تمكين المرأة وصلته بالتنمية المستدامة- مذكرة الاستنتاجات المتفق عليها ١٤ - ٢٤ مارس ٢٠١٦، هيئة الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

المسلم، سليمان بن ناصر. (٢٠١٠). تقييم الكفاءة الخارجية النوعية لخريجي الكليات التقنية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، (١)، ١٢٢-١٧٢.  
المطلق، تركي بن علي حمود. (٢٠١٦). برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة هال بالمملكة المتحدة وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٦٩)، ١٨٠ - ٢٥٢.

المنقاش، سارة بنت عبدالله، وآخرون. (٢٠١٧). دراسة قضية الإدارة النسائية/ الرجالية في مؤسسات التعليم العالي. معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية، الرياض.

Arturo, C. & hyphen, M., Antonio, L., & José L. R. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, (2), 99.

Fitzgerald, T. (2018). Looking good and being good: Women leaders in Australian universities. *Education Sciences*, 8(2), 54.

Gemlch, W. & Wolverton, M. (2002). *An Investigation of Dean Leadership*, American Educational Research Association, New Orleans.

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.

Hamidifar, F. (2014). Challenges Facing Islamicazad University Academic Leaders in managerial positions. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 694-704.

Russell, L. A. (2016). Servant leadership in action: Primary servant leadership characteristics of university leaders in a northern California university.

Subramanian, R. B., Irudayaraj, I. S. F., & George, S.J. S. G. (2016). *Women Leadership in Organization. Editorial Team Editorial Advisory Board.*

www.salam4cc.org