



د/ حمود العنزي

واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات
السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من
وجهة نظر القيادات الأكاديمية(*)

د/ حمود عايد جمعان العنزي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة تبوك - السعودية
h.alenazie@ut.edu.sa

تاريخ قبوله للنشر 17/4/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 25/1/2025

(*) موقع المجلة:

العدد (48)، شهر يوليو 2025م

48

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د/ حمود عايد جمعان العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة تبوك - السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتقديم عدد من المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (242) قائداً أكاديمياً، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وعلى جميع الأبعاد، وإلى وجود صعوبات تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، القيادات النسائية، التمكين الإداري، الجامعات السعودية.

The reality of developing the performance of female leaders in Saudi universities in light of the administrative empowerment approach from the perspective of academic leaders

Dr. Hamoud Ayed Jamaan AlAnazi

Associate Professor of Administration and Educational Planning
Department of Administration and Educational Planning
Tabouk university - KSA

Abstract

This study aimed to identify the reality of developing academic leadership performance in light of administrative empowerment, and to identify the difficulties faced by the United Nations in developing academic leadership performance in light of introducing academic empowerment, and a number of proposals that help in developing academic leadership performance in light of administrative empowerment from an academic point of view, and for this reason Saudi Arabia relies on the descriptive application, to obtain a data identification tool, and the data identification tool was chosen correctly from (242) academically, and it was concluded that the reality of developing the performance of academic leaders in Saudi Arabia in light of introducing empowerment and assistance in medium and comprehensive dimensions, there are difficulties in developing the performance of academic leaders in Saudi Arabia in light of attracting administrative empowerment to the average academy, while to approve the proposals that helped in developing the performance of academic leaders in Saudi Arabia in light of high empowerment from the point of view of academic leaders for assistance.

Keywords: performance development, female leadership, administrative empowerment, Saudi universities.

مقدمة:

نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أصبحت الجامعات في هذا العصر من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها، لذا جاء التطور في عملياتها الداخلية والخارجية، وتجويد ما تقدمه من خدمات، وتطوير أداء العاملين فيها لمواكبة التطورات المتسارعة؛ نتيجة طبيعية لما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنيات الحديثة، إضافة إلى ما يتوافر لها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وقيادات إدارية وأكاديمية متخصصة.

لذلك شهدت الجامعات تغيرات جذرية وغير مسبقة في أدوارها وخدماتها، وذلك استجابة لتحديات العصر وتطوراتها السريعة، وحدة التنافس بين الجامعات، والثورة العلمية في مجال المعلوماتية والتكنولوجية، ونتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية في الجامعات، وأصبح من الضرورة بمكان مواكبة التطورات العلمية، وتحقيق أهدافها المنشودة من خلال استغلال قدرات ومهارات جميع العاملين فيها ذكوراً وإناً (مخدوم، 2020، 102).

وتسعى الجامعات المتميزة على تطوير أداء القيادات النسائية فيها من خلال توفير برامج حديثة تواكب التطورات العلمية في مجال التدريب، بحيث تسهم هذه البرامج في رفع كفاءة وقدرات ومهارات القيادات النسائية، وتساعدن على قيادية العمل في الجامعة، وتولي المناصب الإدارية العليا، ويمكنهن من التغلب على المشكلات، وإتخاذ القرارات المهمة بكفاءة عالية (Francisco, Inmaculada, Maria, Juan and Jose, 2019: 180).

ولأهمية تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية ازداد الاهتمام بعملية التطوير المهني باعتباره أفضل الوسائل لإعداد قيادات نسائية مؤهلة تستطيع تحقيق أهداف الجامعة، والوصول بها إلى التميز المنشود، من خلال بناء برامج تطوير مهني فاعلة تلبي الاحتياجات المتجددة للقيادات النسائية، وتطورات مهام عملهن، وتطوير الكفايات والمهارات المهنية المطلوبة لقيادة العمل وتجويده، لأن الاستثمار في مجال رأس المال البشري وتمكين القيادات النسائية في الجامعات يعد من أهم أدوات تقدم الجامعات، وتحقيق أهدافها المنشودة (الرشيد، 2020، 90).

ولمواكبة التطورات العلمية في مجال إدارة الجامعات المتميزة، يجب أن يتم تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة، والتي تعزز من تمكين القيادات النسائية، لأنها تسهم في تحسين أداء القيادات النسائية في الجامعة، وتطوير قدراتهن على حل المشكلات التي تواجههن، وتحسن من قدراتهن على إتخاذ القرارات السليمة، مما يزيد من ثقتهن بأنفسهن؛ وتوسيع دائرة فهمهن لكل ما يوجد في بيئة العمل داخل الجامعة (Douglas, 2021: 128).

وقد سعت المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التمكين الإداري وتعزيزه لدى المرأة السعودية العاملة، وذلك من خلال رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل بنسبة (30%)، إضافةً إلى مشاركتها الفعالة في مجلس الشورى، والمجال الأمني، وتوليها المناصب العليا في قطاع التعليم العام والعالي، وترشيح نفسها لعضوية رئاسة البلديات، إذ أسهم تمكين المرأة السعودية في تطوير قدراتها، وإتاحة الفرص أمامها لتولي مناصب مرموقة، وجعلها شريكاً حقيقياً فاعلاً في بناء الوطن والتنمية المستدامة (الشعبان، 2019، 4).

ولفوائد وإيجابيات التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات، حظي هذا الموضوع باهتمام كبير على جميع المستويات الإدارية في الجامعات السعودية ولتحقيق الجامعات السعودية أهدافها؛ يجب عليها أن تهتم بتعزيز

تطبيق التمكين الإداري لجميع العاملين فيها بشكل عام، وتمكين القيادات النسائية بشكل خاص، وأن تعمل على تسهيل حصولهن على المهارات والقدرات التي تلبي احتياجاتهن، ومنحهن الصلاحيات المناسبة التي تمكنهن من إتخاذ القرارات المؤثرة في أعمالهن بشكل إيجابي، من خلال إدراكهن وفهمهن لأهداف التمكين الإداري وإيجابياته في تحقيق التميز وأهداف الجامعة (المهنا، 2018، 248).

ولأهمية تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية لتحقيق تمكينهن الإداري جاءت هذه الدراسة لكي تبحث في أهمية تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتحديد الصعوبات التي تواجه ذلك، وتقديم مقترحات تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

مشكلة الدراسة:

وتأتي هذه الدراسة إستجابة لمؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي بعهد الملك سلمان الذي عقد في الرياض بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لعام (2021) والذي سلط الضوء على أبرز الإصلاحات التشريعية في عهد الملك سلمان، ودورها في تمكين وتعزيز دور المرأة السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، كما أبرز أهم النجاحات النسائية والمكتسبات التي حققتها المرأة السعودية، وضرورة تحقيق التمكين الإداري للمرأة السعودية في جميع المؤسسات الحكومية على اختلاف ما تقدمه من خدمات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية، وتمكينهن الإداري؛ إلا أن العديد من الدراسات السابقة المحلية توصلت إلى أن تمكين القيادات النسائية ما زال دون المأمول، وذلك بسبب وجود العديد من التحديات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية وتمكينهن بالشكل المناسب ومن بين هذه الدراسات: دراسة مخدوم (2020) التي توصلت إلى أن هناك بعض التحديات التي تواجهها القيادات الأكاديمية النسائية وتعيق من تطوير أدائهن وتمكينهن، والتي من بينها تعقد الإجراءات الإدارية والمركزية وعدم تفويض الصلاحيات بشكل مناسب، وأما دراسة الرشيد (2020) فقد توصلت إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية جاء بدرجة متوسطة في جامعة الملك سعود، كما توصلت دراسة مخلوف (2020) أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان على بعد تفويض السلطة جاء ضعيفاً، ومع دراسة الكاسر (Alkaser, 2021) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسطاً من التمكين الإداري للقيادات النسائية في كليات البنات بجامعة شقراء السعودية من وجهة نظرهن. وأما دراسة المؤمن (2022) فقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه تمكين المرأة في الجامعة، وجاء أهمها: وجود عادات موروثية ترفض تولي المرأة مناصب قيادية في الجامعة، عدم تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في الجامعة للانتقال إلى المناصب العليا في الجامعة، ورفض بعض الأسر انتقال المرأة إلى المناصب العليا التي تتطلب تواصلها مع الرجال.

من خلال ما سبق يتضح أهمية تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتعزيز تمكينهن الإداري كونه يعمل على استغلال الفرص التي تمكن الجامعات من التميز والتنافس مع الجامعات الأخرى، ويحقق مبدأ

العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين بما فيهم القيادات النسائية، لذلك جاءت هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري؟

أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تقديم عدد من المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

تُكمن أهمية الدراسة في جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تزود هذه الدراسة لمسؤولين والمهتمين بالإدارة التربوية بإنتاج علمي وعدد من الحقائق والمعلومات حول موضوعي تطوير أداء القيادات النسائية، والتمكين الإداري للقيادات النسائية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوعي تطوير أداء القيادات النسائية، والتمكين الإداري للقيادات النسائية في ضوء تبني الجامعات السعودية للأساليب الإدارية الحديثة الداعمة للتمكين الإداري.
- تتناول هذه الدراسة موضوع اهتمت به رؤية المملكة 2030م، والتي ركزت على مشاركة وتمكين المرأة السعودية الكاملة على كافة الأصعدة، واستثمار طاقاتها وتوفير مناخ يتلاءم معها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في الجامعات السعودية معلومات حول الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، مما يساهم في إيجاد حلول لها.
- تقدم هذه الدراسة عدد من المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، والتي قد تساهم في تحسين أداء القيادات النسائية، وتحقيق الأهداف المنشودة للجامعات السعودية.
- قد يفيد هذا البحث في تحسين العملية الإدارية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية من خلال إيجاد عناصر إيجابية مشتركة بين الإدارة العليا في الجامعات والقيادات النسائية.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في الجامعات السعودية الحكومية التالية: (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة تبوك، وجامعة حائل)، والقيادات الأكاديمية تتمثل بـ(العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الفصل الثاني من العام الدراسي الجامعي 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

أولاً: تطوير الأداء Performance development

يعرف التطوير Development: بأنه "مجموعة من الأساليب والتغيرات التي تؤثر في قدرات ومهارات القائدة الإدارية بقصد زيادة فعاليتها أو جعلها أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المنظمة التي تقودها" (آل سليمان والحبيب، 2017، 187).

يعرف الأداء Performance: بأنه: "الممارسات التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال توظيف المعارف النظرية، وتطبيق المهارات العملية والتطبيقية لتلك المعارف النظرية التي تم اكتسابها من خلال الخبرات المتراكمة والتدريب العملي على مهام العمل" (الغامدي، 2020، 61).

وأما تطوير الأداء فيعرف: بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تُساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (السيبي، 2017، 96).

ويُعرّف تطوير الأداء في هذه الدراسة بأنه جميع الأساليب التدريبية التي تقدم للقيادات النسائية في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم لقيادة العمل الأكاديمي والإداري وزيادة فاعليتهم في تحقيق أهداف عملهم.

ثانياً: القيادات النسائية:

يعرف السليمان (2021، 8) القيادات النسائية بأنها جميع العاملات في المنظمات والمؤسسات واللاتي يشغلن منصباً إدارياً فيها، يتيح لهن من خلاله الإشراف الإداري على الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة". وتعرف القيادات النسائية في هذه الدراسة بأئهن القيادات النسائية العاملة في الجامعات السعودية اللاتي يتم تعيينهن لشغل المناصب الإدارية فيها للقيام بمهام عملهن بمسؤولية، ولديهن القدرة على الإقناع والتأثير في العاملين معهن؛ من أجل قبول الأفكار والعمل على تنفيذها.

ثالثاً: التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه: "ممارسة إدارية تسهم في منح العاملين درجة مناسبة من حرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات المناسبة، وتهيئة بيئة مناسبة لتحقيق ذلك" (Al-Qahtani, Alkhateeb, Haider, Orchid and Thikkryat, 2020: 116). ويعرف التمكين الإداري في هذه الدراسة بأنه منح القيادات النسائية في الجامعات السعودية الحكومية ممارسة السلطة والمسؤولية الخاصة بأعمالهن، والثقة المطلقة بهن؛ مما يتيح لهن الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بمهام عملهن، وحل المشكلات التي تواجه عملهن بكفاءة عالية.

الإطار النظري:

أولاً تطوير أداء القيادات النسائية

على الرغم من وجود بعض الاختلافات في تعريف مفهوم التطوير المهني بين الباحثين إلا أنه توجد عدة قواسم مشتركة بينهم، ومن بين التعريفات التي تناولت مفهوم تطوير الأداء، تعريف البواردي والرميا (2017م، 11) الذي يرى أن تطوير الأداء عبارة عن "عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال تحديد المشكلات والأهداف والمهام والإجراءات، والعمل على تطويرها بما يحقق أهداف المنظمة".

كما يُعرف تطوير الأداء بأنه جهد منظم ومخطط يشمل جميع مجالات المنظمة ويدار من قبل الإدارة العليا فيها، بهدف زيادة فعالية العاملين فيها، وتنمية أداؤهم، وتحقيق الأهداف المنشودة (آل سليمان والحبيب، 2017، 187). ويرى الهبدان (2021، 79) أن تطوير الأداء يشير إلى: "مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية الرسمية أو التعلم المهني المتقدم، والتي تهدف إلى مساعدة المتدربين على تحسين المعرفة المهنية والكفاءة في ممارسة المهارات العملية التي تستهدف في عملية تطوير الأداء".

من التعريفات السابقة لتطوير الأداء يستنتج منها أنها عمله تهدف إلى تحسين أداء المتدربين في جميع المجالات المعرفية والمهارية والسلوكية، وتساهم في زيادة فاعلية المتدرب أو جعله أكثر استجابة للتطورات المعاصرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها، كما أنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وتمكينه من القيام بمهام عمله الحالية والمستقبلية.

أساليب التطوير المهني للقيادات النسائية:

هناك العديد من أساليب التطوير المهني التي يمكن اتباعها لتطوير مهارات وقدرات القيادات النسائية؛ حيث يعرف أسلوب التطوير بأنه الطريقة التي يتم اتباعها لتطوير أداء العاملين في مجال محدد؛ بحيث يحقق احتياجاتهم من المهارات والمعارف المخطط لها (العنبي، 2017، 385).

وقد اقترح قارة والصافي (2021، 246) عدة أساليب يمكن من خلالها تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية، التي من بينها ما يلي:

- إعادة هندسة إدارة الجامعة، وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي، وتحديد المهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجال الفكر الحديث في مجال تطوير أداء القيادات النسائية.

- إعداد خطة لتطوير أداء القيادات النسائية في الجامعة، يتم من خلالها تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة، من خلال ترتيب حاجاتهم الحثيثة، وحسب الأولويات المتعلقة بالجامعة، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية، وبناء البرامج التدريبية، التي تهدف إلى تنمية وتطوير أداء عملهم بما يلي تلك الاحتياجات، وبما يضمن فعالية التدريب، وتحقيق أهدافه.

- التخطيط الجيد لتنفيذ برامج التدريب للقيادات النسائية باستخدام التقنيات الحديثة، وبالتركيز على الجوانب العملية التطبيقية لواقع عمل القيادات النسائية في الجامعات.

- تحديد الأهداف بدقة التي يجب على القيادات النسائية تحقيقها، من خلال تدريبهن على المعايير المحددة للأداء المقبول في الإدارة العليا للجامعة.

- تحديد أنظمة الحوافز وربطها بعملية تطوير الأداء المستهدف للقيادات النسائية، من خلال استخدام أساليب القياس الموضوعية.

ومن الأساليب الحديثة لتطوير أداء العاملين في الجامعات السعودية؛ أسلوب التدريب الذاتي، وهو يعد من أنواع التدريب الذي يقوم به الفرد بنفسه بهدف تطوير مهاراته وقدراته في مجال محدد من مجالات العمل، على أن تتوفر لديه بيئة محفزة للتدريب الذاتي، كإيجاد بيئة مادية ونفسية جاذبة، وإيجاد نظام من الحوافز المشجعة للعاملين على التدريب الذاتي، والتعلم المستمر (Nair & Munusami, 2019).

ومن الأساليب الحديثة التي تستخدم لتطوير أداء العاملين في الجامعات بشكل عام، والقيادات النسائية بشكل خاص؛ أسلوب التمكين الإداري، الذي يعد من الأساليب المهمة في تطوير أداء العاملين في الجامعات، حيث ظهر فضلاً عما ذكر هذا الأسلوب في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من المنظمات التقليدية المتحكمة إلى المنظمات التي تعتمد على التمكين الإداري للعاملين فيها، وما يترتب على ذلك من متغيرات في بيئة العمل وتطويره (مخدوم، 2020، 109).

من خلال ما سبق يمكن القول إن تحقيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات يمكن تحقيقه من خلال وجود قناعة من قبل الإدارة العليا بالجامعة بأهمية التمكين الإداري لتطوير أدائهن، فهو يساهم في تطوير مشاركتهن في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، مما يزيد من ثقتهن بأنفسهن، ويعزز من قدرتهن على المشاركة بفرق العمل، وتطويره.

معوقات التطوير المهني للقيادات النسائية.

يشير واقع التطوير المهني للقيادات النسائية في بعض الجامعات بأنها عملية مجزأة غير شاملة، ولا تلبية الاحتياجات المهنية المتعددة والمختلفة للقيادات النسائية. كما يوجد ضعف في تلبية الاحتياجات الفعلية لهن، حيث تفتقر إلى التوازن بين النظرية والتطبيق العملي، وإلى ضعف قدرة هذه البرامج على تلبية التطورات العلمية في مجال عملهن (Tran. & Nghia, 2020: 6).

وعلى الرغم من أهمية برامج التطوير المهني للقيادات النسائية إلا أن بعض البرامج المتعلقة بالتطوير المهني تعرضت للنقد الشديد نتيجة لضعف الأنشطة العملية، والمحتوى المعرفي التقليدي، إضافة لضعف التطبيقات العملية غير المرتبطة بمهام عمل القيادات النسائية في الجامعات السعودية كما هي في الواقع العملي، وتركيزها على أهداف غير واقعية أو غير قابلة للقياس، ولا تواكب الممارسة المهنية الحديثة في مجالي القيادة والإدارة (Park, Rojewski, & Lee, 2018).

ويشير عمران (2017، 759) إلى وجود بعض معوقات التطوير المهني بشكل عام، التي تتضمن التالي:

- **المعوقات الشخصية؛** ويقصد بها ضعف مستوى القدرات والمهارات العلمية والثقافية لدى المتدربين، ومقاومتهم للتغيير والتجديد، إضافة إلى عدم الوعي بأهمية برامج التطوير المهني.
- **المعوقات المادية؛** ويقصد بها ما يتعلق بالتمويل الكافي، والميزانية المخصصة للتدريب، وتوافر مراكز التدريب، والقاعات التدريبية التي تشتمل على التقنية الحديثة، والوسائل والتجهيزات التي تساعد على إيجاد بيئة تدريبية مناسبة، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية.
- **المعوقات الإدارية؛** وهي ترتبط بالإجراءات الرسمية مثل كيفية إعداد البرامج وتخطيطها ومتابعتها، وتقوم بها. يتضح مما سبق وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق أهداف عملية التطوير المهني للقيادات النسائية، لذلك يجب العمل على إيجاد حلول علمية لتلك المعوقات، والتركيز على أن تكون عملية التطوير المهني للقيادات النسائية شاملة ومتكاملة، وتلبي جميع الاحتياجات الحقيقية للقيادات النسائية، وتواكب تطورات المستقبل، وتمكنهم من ممارسة مهام عملهم الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية.

ثانياً: التمكين الإداري للقيادات النسائية:

مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه ممارسة إدارية تسهم في منح العاملين درجة مناسبة من حرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات المناسبة، وتهيئة بيئة مناسبة لتحقيق ذلك (مخولف، 2018، 159).

وهناك من يعرف التمكين الإداري بأنه عملية تساعد العاملين على الاشتراك في المستويات التنفيذية في عملية صناعة القرار، وحل مشكلات العمل، لإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم، وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل، وفي تحقيق أهدافه المنشودة (Al- Qahtani, Alkhateeb, Haider, Orcid and Thikkryat, 2020: 117).

ويعرف الدحيني (212: 2020: Aldaihani) التمكين الإداري للقيادات النسائية بأنه: "عملية منح القيادات النسائية الإدارية الاستقلالية، وإتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهام عملهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في حل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم". يتضح من خلال التعريفات السابقة للتمكين الإداري للقيادات النسائية، بأن هذا المفهوم يؤكد على أهمية منح السلطة المناسبة للقيادات النسائية، وتعزيز ثقتهن بقدراتهن، ومشاركتهن في إتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه العمل، وضرورة تزويدهن بالمعلومات المناسبة، وتوفير التطوير المهني لهن، الذي يعزز من تمكينهن الإداري في الجامعات السعودية.

وهناك العديد من أبعاد التمكين الإداري، التي يمكن ممارستها داخل المنظمات، والتي من بينها ما يلي: أولاً: تفويض السلطة: وهذا البعد يشير إلى تنازل القائد الإداري عن جزء من الصلاحيات الممنوحة له للموظفين لأداء مهام معينة، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري (4: 2019: Yunduk, Euisoo, Minhong and James).

ثانياً: توسيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات: وهذا البعد يشير إلى منح الإدارة حرية وفرصة للموظفين لإتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسن دافعيتهم نحو الإنجاز، وحل مشكلات العمل (المهنا، 2018، ص 253).

ثالثاً: زيادة الدافعية الداخلية: وهذا البعد يركز على زيادة القوى الداخلية للفرد التي توجه أداء العاملين بالمنظمة، وتشجعهم على تحمل المسؤولية، والإحساس بالإنجاز. مما يزيد من دافعيته نحو الإنجاز، ويشجعه على تنفيذ مهام عمله بكفاءة عالية (14: 2020: Wahid, Jaffri and Khan).

رابعاً: العمل التعاوني وتشكيل فرق العمل: وهذا البعد يشجع العاملين على العمل التعاوني ضمن فرق العمل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التعاون والمشاركة في طرح الأفكار التي تسهم في رؤية المشكلة المطروحة بزوايا متعددة، أو الموقف الذي يحتاج إلى إتخاذ القرار (1059: 2019: Duflo).

خامساً: التدريب والتطوير المهني المستمر: يعد التدريب والتطوير المهني من الأمور المهمة التي تعزز التمكين الإداري، وتنمي ثقة العاملين بأنفسهم، وتمكنهم من اكتساب المهارات والقدرات التي تساعدهم على تطوير مهام عملهم، وخاصة تلك البرامج المبنية على الحاجات التدريبية الحقيقية للعاملين (عمران، 2017، ص 755).

دور التطوير المهني في تمكين القيادات النسائية

يشير تران ونجيا (7: 2020: Tran & Nghia) إلى أهمية التطوير المهني من خلال قدرته على تحقيق

الأهداف التالية:

- مواكبة التغير السريع الذي يشهده العالم، وتداعيات التغير كثورة المعلومات والانفجار المعرفي.
- قدرته على تحقيق التطوير السريع في وظائف ومهام القيادات النسائية، ومساعدتهن على معالجة المشكلات التي تواجه عملهن.

- يعد مصدراً من مصادر إعداد وتأهيل الهيئات البشرية بشكل عام، والقيادات النسائية بشكل خاص، ويعزز من تمكينهن الإداري.

- يعد وسيلة لزيادة إنتاجية القيادات النسائية، وتميزهن في العمل.

يتضح مما سبق أهمية تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية والتقنية في مجال عملهم، مما يساعد على تعزيز تمكينهن الإداري، فهو يعد مصدراً من مصادر إعداد وتأهيل القيادات النسائية ويكسبهن المهارات والقدرات التي تمكنهن من إتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل، كما أنه يحسن ويطور جميع مجالات مهام عملهن. لأن عملية تطوير أداء القيادات النسائية يجب أن ينطلق من حصيلة أهداف أساسية تشمل تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنهن من تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، ويعزز من تمكينهن الإداري.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطوير أداء القيادات النسائية كمدخل للتمكين الإداري وتناولت موضوع هذه الدراسة ومنها:

دراسة مخدوم (2020) التي هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة من (87) قائدة أكاديمية من العاملات في جامعة طيبة، وتوصّلت نتائجها إلى أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية جاءت بدرجة عالية لبعده التحفيز والاتصال وفرق العمل، في حين جاءت متوسطة عن بعدي التدريب وتفويض السلطة.

كما هدفت دراسة مخلوف (2020) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (57) قيادية، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن القيادات النسائية في الجامعة تمتلك إلى حد كبير مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأبعاد: العمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات بعد تفويض السلطة ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تتبع النظام المركزي في الإدارة ولايسمح لهن بإتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.

أما دراسة الرشيد (2020) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عيبتها من (180) من القيادات النسائية، وتوصّلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة وعلى جميع أبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب المهني).

وهدف دراسة الكاسر (Alkaser, 2021) إلى تحديد وتقييم واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في كليات البنات بجامعة شقراء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عيبتها من (48) قائدة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التمكين

الإداري للقيادات النسائية في كليات البنات بجامعة شقراء من وجهة نظرهن، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وحل المشكلات التنظيمية في كليات البنات بجامعة شقراء.

بينما هدفت دراسة القحطاني والجزار وإبراهيم والحوي (Al-Qahtani, Elgzar, Ibrahim and El-Houfy, 2021) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى العاملات في الجامعات السعودية، وتم اختيار عينة تكونت من (1458) موظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والإداريات في جميع محاور التمكين الإداري لصالح مجموعة أعضاء هيئة التدريس عند مقارنة نتائجهم مع الإداريات، وأن العاملات في المجال الأكاديمي لديهن تمكين إداري أعلى من العاملات في المجال الإداري وجاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة المؤمن (2022) إلى استشراف مستقبل تمكين المرأة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبحث عن التحديات التي تواجهها، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينتها من (352) فرداً من العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت نتائجها إلى أنه يوجد تنبؤ إيجابي لتمكين المرأة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال العشر سنوات القادمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه تمكين المرأة في الجامعة، والتي جاء أهمها: وجود عادات موروثية ترفض تولي المرأة مناصب قيادية في الجامعة، عدم تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في الجامعة للانتقال إلى المناصب العليا في الجامعة، ورفض بعض الأسر انتقال المرأة إلى المناصب العليا التي تتطلب تواصلًا مع الرجال.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أهمية موضوع ومتغيرات هذه الدراسة وذلك من خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة رغم التباين والتقاطع بين تلك الدراسات إلا أن الباحث قد أفاد من تلك الدراسات في تحديد مشكلة هذه الدراسة وأسئلتها وفي تحديد موضوعات الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي مناقشة النتائج، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهدافها حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وفي تحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين، وتقديم عدد من المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وهو المنهج الذي عرفه عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد (2016، 75) بأنه: "أسلوب في البحث العلمي يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة أو موضوع محدد، خلال فترة زمنية معلومة. بقصد التعرف عن الظاهرة التي يتم دراستها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها؛ من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات فيه".

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية من (العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات التالية: جامعة الملك سعود، جامعة حائل، جامعة تبوك، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل)، والبالغ عددهم (625) قائداً أكاديمياً للعام الدراسي 1443هـ، حسب إحصائيات مواقع الجامعات وقد تم اختيار هذه الجامعات لتشتمل جميع المناطق الجغرافية للمملكة العربية السعودية. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعات السعودية.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية:

الجامعة	عمداء	رؤساء الأقسام	المجموع
جامعة الملك عبد العزيز	24	124	148
جامعة الملك سعود	38	122	160
جامعة الملك فيصل	26	76	102
جامعة حائل	21	44	65
جامعة تبوك	28	122	150
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	137	488	625

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (625) قائداً أكاديمياً، وبلغ عدد العمداء (137) عميداً، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام (488) فرداً.
عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية من (عمداء ووكلاء الكليات - ووكلاء العمادات المساندة - ورؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات التالية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة القصيم، جامعة تبوك، جامعة الملك سعود، جامعة، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل)، يبلغ عددهم (242) قائداً أكاديمياً، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444هـ، وذلك حسب جدول كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية:

الجامعة	عمداء	رؤساء الأقسام	المجموع
جامعة الملك عبد العزيز	12	51	63
جامعة الملك سعود	16	49	65
جامعة الملك فيصل	10	23	33
جامعة حائل	12	26	38
جامعة تبوك	10	33	43
المجموع الكلي لعينة الدراسة	60	182	242

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (242) قائداً أكاديمياً، وبلغ عدد العمداء بلغ (60) عميداً، بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام (182) فرداً.

أداة الدراسة

تم بناء استبانة موجهة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، هي:

- المحور الأول: واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: وقد تكون من (26) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة، وتكون من (7) عبارات، بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية، وتكون من (7) عبارات، بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل، وتكون من (6) عبارات، تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر، وتكون من (6) عبارات.

- المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: وتكون من (11) عبارة.

- المحور الثالث: المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: وتكون من (11) عبارة.

صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:

أولاً: **صدق المحكمين للاستبانة:** بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (13) محكماً، للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: **صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبانة:** بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبانة، والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط على محور واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد معاملات الارتباط على واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
	تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر		تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل		تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية		تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة
**0.714	1	**0.656	1	**0.714	1	*0.521	1
*0.532	2	*0.502	2	**0.637	2	**0.718	2
**0.718	3	**0.633	3	**0.707	3	**0.723	3
**0.709	4	*0.531	4	**0.712	4	**0.722	4
**0.700	5	**0.627	5	**0.671	5	**0.719	5
*0.539	6	**0.746	6	*0.514	6	**0.654	6
				**0.662	7	**0.728	7

* دالة عند مستوى دلالة 0.05 ** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). والجدول (4) يوضح معاملات الارتباط على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.677	9	**0.734	5	**0.721	1
*0.509	10	**0.681	6	**0.723	2
**0.679	11	**0.727	7	**0.708	3
		**0.709	8	**0.740	4

* دالة عند مستوى دلالة 0.05 ** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). والجدول (6) يوضح معاملات الارتباط على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.730	9	**0.688	5	**0.732	1
**0.732	10	*0.512	6	**0.687	2
**0.640	11	**0.704	7	**0.710	3
		**0.658	8	**0.706	4

* دالة عند مستوى دلالة 0.05 ** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول (7) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (7) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
0.88	واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري
0.85	بعد تطوير الأداء على بعد تفويض السلطة
0.86	بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية
0.85	بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل
0.84	بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر
0.86	محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري
0.87	محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري
0.89	الثبات العام للاستبانة

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن معاملات الثبات لألفا كرونباخ كانت مناسبة لاغراض البحث العلمي، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري (0.88)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري (0.86)، وبلغت على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري (0.87)، بينما بلغت ألفا كرونباخ على الثبات العام للاستبانة (0.89).

درجات قياس الاستبانة:

بعد أن تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وصلاحيته للتطبيق وإخراجها بصورتها النهائية التي تضمنت محاورين، ولكل عبارة خمسة مستويات بحيث أعطيت الدرجة (1) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (2) لـ "منخفضة"، والدرجة (3) لـ "متوسطة"، والدرجة (4) لـ "عالية"، والدرجة (5) لـ "عالية جداً". وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وقد اعتمد للحكم على درجة الموافقة على عبارات الاستبانة وأبعادها، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
2	منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
3	متوسطة	من 2.40 إلى 2.61
4	عالية	من 2.41 إلى 4.20
5	عالية جداً	من 4.21 إلى 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على "ما واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟" لتحديد درجة تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد هذا المحور كالتالي:

النتائج المتعلقة بالبعد الأول: تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة: كما هي موضحة في الجدول (9):

جدول (9) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
1	0.98	3.69	0	21	71	110	40	تدرب إدارة الجامعة القيادات النسائية على مبادئ تفويض الصلاحيات
2	1.07	3.51	17	21	67	94	43	تشجع إدارة الجامعة مشاركة القيادات النسائية في اللجان العلمية الدائمة بالجامعة
3	1.16	3.20	21	52	66	62	41	تقدم إدارة الجامعة الدعم المناسب للقيادات النسائية لتنفيذ المهام المفوضه لهن
4	1.13	3.18	26	27	98	58	33	تشجع إدارة الجامعة القيادات النسائية على تنمية قدراتهن على اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
5	1.19	3.15	26	34	87	67	28	تشجع إدارة الجامعة القيادات النسائية على المشاركة في تنظيم المؤتمرات العلمية التي تقيمها الجامعة
6	1.14	3.04	45	30	68	67	32	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية القيادات النسائية لأكسابهن مهارات تحمل المسؤولية
7	1.17	3.02	24	39	106	54	19	تمنح إدارة الجامعة القيادات النسائية فرص المشاركة في تطوير لوائح العمل بالجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
1.14			متوسطة				3.25	

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول (9) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة، بلغ (3.25)، وانحراف معياري (1.14)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (5) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى ذلك إلى أن تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة للقيادات النسائية ما زال يمارس في الجامعات دون المأمول، بسبب مركزية القرار الذي يمارس من قبل عدد قليل في الإدارة العليا في الجامعات السعودية، وأن تفويضهم للسلطة يتم إلى عدد قليل من العاملين في الجامعة ومن بينهم القيادات النسائية، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مخدوم (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، دراسة الدحيني (Aldaihani, 2020)، دراسة الكاسر (Alkaser, 2021)، دراسة السليمان (2021)، وجميعها توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة.

وجاء على بعد تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة في المرتبة الأولى العبارة "تدرب إدارة الجامعة القيادات النسائية على مبادئ تفويض الصلاحيات"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.69)، من أصل (5.0). ويعزى سبب ذلك إلى أن إدارة الجامعات السعودية حرصت على نجاح القيادات النسائية في أداء مهام العمل المفوضة لهم، وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا فهي تهتم بتدريب القيادات النسائية على مبادئ تفويض الصلاحيات حتى يتم النجاح في أداء المهام المفوضة لهم.

في حين جاء على بعد تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة العبارة "تمنح إدارة الجامعة القيادات النسائية فرص المشاركة في تطوير لوائح العمل بالجامعة"، بمتوسط حسابي (3.02)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة ما زالت تمنح فرص مشاركة للقيادات النسائية في مجال تطوير مهام العمل الروتيني (غير المهمة)، وأن تتوفر فرص مشاركتهن في تطوير لوائح العمل بالجامعة ما زال دون المأمول بسبب خشية القيادات العليا في الجامعات من عدم نجاحهن في أمر مهم قد تنعكس نتائجه بشكل سلبي على أداء الجامعة، لذا يجب أن تكون ثقة الإدارية العليا بالقيادات النسائية بالجامعة كبيرة، وتمنحهن فرص المشاركة في تطوير لوائح العمل بالجامعة.

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية: كما هي موضحة في الجدول (10):
جدول (10) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
1	1.11	3.61	8	17	80	91	46	تقدر إدارة الجامعة القيادات النسائية على إنجازاتهن المتميزة
2	0.94	3.45	7	25	94	84	32	تحرص إدارة الجامعة على إيجاد بيئة عمل جاذبة للقيادات النسائية
3	0.99	3.43	10	34	72	93	33	تقدر إدارة الجامعة جهود القيادات النسائية في تطوير قدراتهن الذاتية
4	1.15	3.13	26	45	74	65	32	تعمل إدارة الجامعة على تحسين دافعية القيادات النسائية للمشاركة في فرق العمل
5	1.18	3.04	17	58	88	55	24	توفر إدارة الجامعة برامج في التطوير المهني للقيادات النسائية لاكسابهن مهارات حل المشكلات التي تواجه العمل
6	1.09	3.00	30	34	111	38	29	تتبنى إدارة الجامعة برامج التطوير المهني التي تحفز القيادات النسائية على تقديم الأفكار الإبداعية
7	1.12	2.95	32	41	95	54	20	تشق إدارة الجامعة بقدرات القيادات النسائية على تجويد عملهن وتحسينه
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
1.09			متوسطة				3.33	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية، بلغ (3.31)، وانحراف معياري (1.09)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (3) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى سبب ذلك إلى أن تحفيز القيادات النسائية في الجامعات السعودية يخضع إلى نظام محدد يطبق على جميع العاملين بالجامعة، كما أن الدافعية الذاتية تخضع للفروق الفردية بين القيادات النسائية، ولسمات الشخصية لهن، لذا فإن دور القيادات العليا في الجامعات السعودية في عملية التحفيز والدافعية الذاتية ما زال تأثيره دون المأمول لذا جاء بدرجة متوسطة. وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2020)، دراسة الدحيني (Aldaihani, 2020)، دراسة الكاسر (Alkaser, 2021)، دراسة السليمان (2021)، وجميعها توصلت إلى أن درجة تطبيق التحفيز والدافعية الذاتية جاء بدرجة متوسطة.

وجاء على بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية في المرتبة الأولى العبارة "تقدر إدارة الجامعة الإنجازات المتميزة للقيادات النسائية"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.61)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على دعم وتشجيع جميع المتميزين العاملين في الجامعة، ومن بينهم القيادات النسائية لما له من أهمية في تطوير الجامعة، وتحقيق أهدافها المنشودة، وتحسين موقعها في التصنيف العالمي بين جميع جامعات العالم، وهو يعد من أهداف رؤية المملكة 2030 الذي يطمح إلى أن تحقق (5) جامعات سعودية مراكز متقدمة، وتكون ضمن أفضل (200) جامعة على مستوى العالم.

في حين جاء على بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية في المرتبة الأخيرة العبارة "تثق إدارة الجامعة بقدرات القيادات النسائية على تجويد عملهن وتحسينه"، بمتوسط حسابي (2.95)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعات ما زالت تثقتها بقدرات القيادات النسائية على تجويد عملهن وتحسينه دون المأمول، وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي وجدت أن تمكين القيادات النسائية متوسط في مجال ثقة الإدارة بقدراتهن على أداء العمل وتحسينه.

النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل: كما هي موضحة في الجدول (11):

جدول (11) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المشاركة في فرق العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
1	0.94	3.54	8	23	75	102	34	تسهل إدارة الجامعة للقيادات النسائية فرص حصول على المعلومات التي تمكنها من أداء مهام عملها بالشكل المناسب.
2	0.98	3.53	7	30	79	79	47	تؤكد إدارة الجامعة على أهمية مشاركة القيادات النسائية في فرق العمل وقيادة اللجان المختلفة في الجامعة
3	1.03	3.35	18	39	65	78	42	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية لتمكينهن من الاندماج بفرق العمل
4	1.05	3.27	15	50	62	84	31	تحرص إدارة الجامعة على توفير برامج تدريبية تنمي لدى القيادات النسائية مهارات العمل التعاوني
5	1.07	3.24	28	29	66	93	26	تتاح للقيادات النسائية فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير مهام العمل في الجامعة
6	1.13	2.99	23	60	84	45	30	تتيح إدارة الجامعة فرص المشاركة للقيادات النسائية في اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
1.08			متوسطة				3.32	

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل، بلغ (3.32)، وانحراف معياري (1.08)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (4) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى سبب ذلك إلى أن تدريب القيادات النسائية وتطوير مهارات المشاركة في فرق العمل ما زال بحاجة إلى مزيد من مشاركتهن في البرامج التطويرية المتخصصة في المشاركة في فرق العمل، إضافة إلى إيجاد بيئة مناسبة للقيادات النسائية تساعد على المشاركة في فرق العمل بكفاءة عالية، كما أن بعض الظروف الشخصية المتعلقة ببعض القيادات النسائية تعيق مشاركتهن في فرق العمل بالجامعة، لذا جاء هذا البعد بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2020)، دراسة الدحيني (2020)، دراسة الكاسر (Alkaser, 2021)، دراسة السليمان (2021)، وجميعها توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد المشاركة في فرق العمل جاء بدرجة متوسطة.

وجاء على بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل في المرتبة الأولى العبارة "تسهل إدارة الجامعة للقيادات النسائية فرص لحصول على المعلومات التي تمكنها من أداء مهام عملها بالشكل المناسب"، بدرجة موافقة "عالية"، وبتوسط حسابي (3.54)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تساعد القيادات النسائية العاملات في الجامعة على إنجاحهن في أداء مهام عملهن، لذا تقدم لهن المعلومات المهمة وبالوقت المناسب ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، والقيام بمهام عملهن بكفاءة عالية، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجات الموافقة على هذا البعد.

في حين جاء على بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل في المرتبة الأخيرة، العبارة "تتيح إدارة الجامعة فرص المشاركة للقيادات النسائية في إتخاذ القرارات المهمة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (2.99)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة على الرغم من توجيهها إلى تعزيز التمكين الإداري للقيادات النسائية إلى أن مشاركتهن في إتخاذ القرارات المهمة في الجامعة ما زالت دون المأمول، وهذا يتطلب توسيع مشاركة القيادات النسائية في اللجان الخاصة بتطوير الجامعة وممارستها الإدارية، واطاحة المزيد من الفرص لهن للمشاركة في إتخاذ القرارات المهمة في الجامعة.

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر: كما هي موضحة في الجدول (12):
جدول (12) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
1	1.01	3.71	9	29	51	85	68	يتم تأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن بتنفيذ مهام العمل
2	1.12	3.50	7	18	76	106	35	تقدم إدارة الجامعة برامج تدريبية تساعد القيادات النسائية على الانفتاح على المستجدات العالمية في مجال عملهن
3	1.04	3.25	19	37	79	77	30	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية تُهدف إلى تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعة
4	1.06	3.24	14	36	91	79	22	تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتطوير المبني على الحاجات الحقيقية للقيادات النسائية
5	1.09	3.04	18	46	93	76	9	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية تساهم في اكسابهن الخبرات اللازمة لتحقيق النجاح في العمل
6	1.15	2.97	30	51	80	57	24	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي للمشاركة بما بالوقت الذي يناسب كل متدربة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
1.15			متوسطة				3.29	

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر، بلغ (3.29)، وانحراف معياري (1.15)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (4) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمتلك المعرفة بأهمية التطوير المهني المستمر للقيادات النسائية لتمكينهن من القيام بمهام عملهن بكفاءة عالية. ولكن بسبب ظروف جائحة كورونا وما بعدها فقد توقفت الكثير من برامج التطوير المهني للعاملين في الجامعات بشكل عام، وللقيادات النسائية بشكل خاص، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2020)، دراسة الدحيني (Aldaihani, 2020)، دراسة الكاسر (Alkaser, 2021)، وجميعها توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر. وجاء على بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر في المرتبة الأولى، العبارة "يتم تأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن بتنفيذ مهام العمل"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.71)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على نجاح القيادات النسائية في أداء عملهن بكفاءة عالية، لذا فهي تعمل على تأهيلهن وتمكينهن من المعرفة والمهارات التي تمكنهن من أداء مهام العمل، لذا تحرص الإدارة العليا على تأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن بتنفيذ مهام العمل.

في حين جاء على بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر في المرتبة الأخيرة، العبارة "توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للقيادات النسائية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي للمشاركة بها بالوقت الذي يناسب كل متدربة"، بمتوسط حسابي (2.97)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى قلة البرامج التدريبية التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تقدمها الجامعات للقيادات النسائية، لصعوبة تصميم تلك البرامج من ناحية، ولقلة المختصين في بناء تلك البرامج وتحديد محتوياتها وأنشطتها من ناحية أخرى، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير على هذا البعد.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هي موضحة في الجدول (13):

جدول (13) ترتيب أبعاد واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين

الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسطة	1.14	3.25	تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة
1	متوسطة	1.09	3.33	تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية
2	متوسطة	1.08	3.32	تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل
3	متوسطة	1.15	3.29	تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر
متوسطة		1.13	3.30	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (13) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (3.30)، وبانحراف معياري (1.13)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد تطوير الأداء في مجال التحفيز والدافعية الذاتية، بمتوسط حسابي (3.33)، وبانحراف معياري (1.09)، وبدرجة موافقة (عالية)، في حين جاء في الترتيب الثاني بعد تطوير الأداء في مجال المشاركة في فرق العمل، بمتوسط حسابي (3.32)، وبانحراف معياري (1.08)، وبدرجة موافقة

(متوسطة)، وجاء في الترتيب الثالث بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.15)، وجاء بالترتيب الرابع بعد تطوير الأداء في مجال تفويض السلطة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.14). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2020)، دراسة الدحيني (Aldaihani, 2020)، دراسة الكاسر (Alkaser, 2021)، دراسة السليمان (2021)، وجميعها توصلت إلى أن واقع تطبيق بعد تطوير الأداء في مجال التطوير المهني المستمر، في ضوء مدخل التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول (14).

جدول (14) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.88	3.70	48	55	80	39	20	قلة مشاركة القيادات النسائية في البرامج التدريبية التي تعزز التمكين الإداري لديهن
2	0.91	3.68	6	13	71	106	46	قلة الفرص المتاحة للقيادات النسائية على المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الجامعة
3	0.93	3.61	5	21	72	108	36	ضعف معايير اختيار الهيئات النسائية المؤهلة لتولي مناصب قيادية في الجامعة
4	0.96	3.50	6	16	89	91	40	قلة برامج التدريب الإلكتروني التي تقدمها الجامعات لتطوير أداء القيادات النسائية
5	0.91	3.34	8	33	90	89	22	محدودية البرامج التدريبية الخاصة بتطوير أداء القيادات النسائية
6	0.97	3.32	17	29	82	84	30	ضعف استجابة القيادات النسائية للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل الجامعي
7	0.99	3.23	21	35	79	77	30	قلة منح القيادات النسائية الصلاحيات المناسبة لتطوير العمل في الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
8	0.92	3.11	24	45	77	71	25	ضعف الاهتمام بالأفكار الإبداعية التي تقدم من قبل القيادات النسائية لتطوير العمل في الجامعة
9	0.90	3.04	18	46	93	76	9	ضعف تنظيم بيئة العمل التي تتناسب مع متطلبات عمل القيادات النسائية في الجامعة
10	0.98	2.86	44	56	53	67	22	مركزية إتخاذ القرارات التي تحد من تعزيز التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعة
11	0.95	2.69	38	66	85	38	15	خشية القيادات النسائية من تولي مناصب قيادية في الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
0.97			عالية				3.28	

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.97)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (4) صعوبات على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (7) صعوبات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى سبب ذلك إلى أن القيادات العليا في الجامعات السعودية تعمل على تطوير أداء القيادات النسائية العاملات في الجامعات بهدف تعزيز التمكين الإداري لديهن، وهو أحد أهداف رؤية المملكة 2030، لذا تعمل على معالجة الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، لذا جاءت الصعوبات في هذا البعد على درجة موافقة متوسطة، مع ضرورة الحد من الصعوبات التي جاءت بدرجة موافقة عالية في هذا البعد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المؤمن (2022) التي وجدت بعض التحديات التي تواجه تمكين المرأة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومع دراسة السلیمان (2021) التي توصلت إلى أن مستوى التحديات التي تواجه تمكين القيادات النسائية في وزارة التعليم جاءت متوسطة.

وجاء على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الأولى، الصعوبة: "قلة مشاركة القيادات النسائية في البرامج التدريبية التي تعزز التمكين الإداري لديهن" بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.70)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن هناك حاجة لتوفير برامج تدريبية متخصصة بتنمية مهارات وقدرات القيادات النسائية التي تساعد على تعزيز التمكين الإداري لديهن، ولقلة مثل هذه البرامج التي تنفذها الجامعات السعودية جاءت هذه الصعوبة بأعلى درجة موافقة على هذا البعد.

كما جاء على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الثانية، الصعوبة: "ضعف الفرص المتاحة للقيادات النسائية على المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الجامعة"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.68)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على تمكين القيادات النسائية ومشاركتهم في اللجان العلمية المختلفة في الجامعات إلا أن الفرص المتاحة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الجامعة ما زالت محدودة، لذا على الإدارات العليا اتاحة المزيد من الفرص التي تمكن القيادات النسائية من المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الجامعة.

في حين جاء على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الأخيرة، الصعوبة: "خشية القيادات النسائية من تولي مناصب قيادية في الجامعة"، بمتوسط حسابي (2.69)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود رغبة لدى الكثير من القيادات النسائية في الجامعات من تولي المناصب العليا في الجامعات السعودية، ولديهن الثقة على النجاح بمهام العمل، لذا فإن خشيتهم لتولي مناصب قيادية في الجامعة جاءت بأقل درجة موافقة، وأنها لا تؤثر ولا تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول (15).

جدول (15) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور المقترحات التي تعزز من

تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.84	3.75	40	55	82	36	29	وضع خطة استراتيجية للتطوير المهني مبنية على الحاجات الحقيقية للقيادات النسائية
2	0.84	3.73	42	55	80	39	26	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات
3	0.87	3.68	1	21	71	110	39	توعية العاملين في الجامعة بأهمية تعزيز التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات
4	0.88	3.55	6	23	77	102	34	توسيع نطاق تفويض الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية في الجامعات
5	0.96	3.49	7	16	89	91	39	تسهيل إجراءات العمل الإداري التي تشجع للقيادات النسائية على تطوير العمل في الجامعات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
6	0.94	3.44	9	25	94	82	32	تشجيع طغدارة الجامعة القيادات النسائية على تقديم الأفكار الإبداعية الخاصة بتطوير العمل في الجامعة
7	0.99	3.42	14	30	72	93	33	توفير برامج التدريب الإلكتروني التي تهدف إلى لتطوير أداء القيادات النسائية في أي وقت مناسب لمن
8	0.97	3.33	18	39	68	75	42	توفير بيئة عمل مشجعة في الجامعات تعزز من التمكين الإداري للقيادات النسائية
9	0.92	3.25	15	54	62	80	31	أن تساعد إدارة الجامعة على معالجة مواطن الضعف في العمل الإداري لدى القيادات النسائية
10	0.98	3.13	26	45	74	65	32	تفعيل عملية تقويم برامج تطوير أداء القيادات النسائية بشكل دوري
11	0.96	2.96	32	51	80	55	24	أن تعمل إدارة الجامعة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير أداء القيادات النسائية بالجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
0.98			عالية				3.43	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.98)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (7) مقترحات على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (4) مقترحات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى سبب ذلك إلى أن المقترحات المقدمة في هذا البعد لها أثر إيجابي على تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وأنها تعالج بعض الصعوبات التي تحد من تعزيز تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، لذا جاءت بدرجة موافقة عالية.

وجاء على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الأولى، المقترح: " وضع خطة استراتيجية للتطوير المهني مبنية على الحاجات الحقيقية للقيادات النسائية" بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.75)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك إلى أن معرفة عينة الدراسة بأهمية بناء خطة شاملة للتطوير المهني مبنية على تحديد الحاجات الحقيقية للقيادات

النسائية، وخاصة تلك المتعلقة بالتمكين الإداري، مما يؤدي إلى نجاح برامج التطوير المهني ويحقق أهدافها، ولأهمية وضع خطة للتطوير المهني مبنية على الحاجات الحقيقية للقيادات النسائية جاء هذا المقترح بالترتيب الأول على هذا المحور. كما جاء على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الثانية، المقترح: "بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.73)، من أصل (5.0). وربما يكون سبب ذلك أن وجود ثقافة تنظيمية في الجامعات السعودية وتطويرها لتكون داعمة للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات سيكون له أثر إيجابي على تمكينهن، ويحد من أي صعوبات أو معوقات قد تواجه تمكين القيادات النسائية. في حين جاء على محور المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري في المرتبة الأخيرة، المقترح: "أن تعمل إدارة الجامعة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير أداء القيادات النسائية بالجامعة"، بمتوسط حسابي (2.96)، من أصل (5.0)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبات في قدرة إدارة الجامعة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير أداء القيادات النسائية بالجامعة بسبب التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في بيئة العمل وتجديد متطلباته، لذا جاء هذا المقترح بأقل درجة موافقة على هذا المحور.

توصيات البحث:

- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن وضع التوصيات على النحو التالي:
- أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على وضع خطة استراتيجية للتطوير المهني مبنية على الحاجات الحقيقية للقيادات النسائية.
 - أن تتبنى إدارات الجامعات السعودية آليات لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات.
 - أن يتم توعية العاملين في الجامعة بأهمية تعزيز التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات من خلال توفير النشرات العلمية، وإجراء الأبحاث العلمية في مجال تمكين القيادات النسائية العاملات بالجامعات بشكل خاص.
 - أن تمنح إدارات الجامعات السعودية الصلاحيات المناسبة للقيادات النسائية في الجامعات لتمكينهن من المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الجامعة
 - وضع معايير محددة لاختيار الهيئات النسائية المؤهلة لتولي مناصب قيادية في الجامعات السعودية.

المراجع:

- آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية، للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (35)، 183-199.
- البواردي، فيصل والرميان، سلطان. (2017م). توثيق إجراءات العمل كمدخل لتحقيق رؤية المملكة 2030م. الرياض.

- الرشيد، سارة توفيق. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، (4)22، 84-112.
- السبيعي، سعيد خلف الله. (2017م). الأداء الإداري لقادة المدارس في ضوء الإدارة الذاتية بين النظرية والتطبيق. ط1، القاهرة: الدار العالمية للنشر.
- السليمان، عبد المجيد. (2021). تمكين القيادات النسائية والتميز الإداري في وزارة التعليم في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد، فريال. (2016). مناهج البحث التربوي. ط2. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- عمران، حسن. (2017). التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لرأي عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة جامعة سبها. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (8)1، 750-766.
- الغامدي، محمد مرتضى. (2020). التطوير المهني للقيادات التربوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: إستراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- قارة، سليم والصافي، عبد الحكيم (2021). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، (3)28، 101-138.
- مخولف، أسماء محمد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة جازان: دراسة ميدانية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، (2) 188، 237-306.
- المهنا، نورة إبراهيم. (2018). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (19)12، 241-287.
- مؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي بعهد الملك سلمان. (2021). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض: الثلاثاء 2021/11/21م.
- المؤمن، سوسن. (2022). استشراف مستقبل تمكين المرأة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "دراسة استطلاعية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (30)4، 506-532.
- الهدبان، تغريد عبد الله. (2021م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، (12)37، 71-103.

- Aldaihani, S. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*. Volume 12 Issue 2. pp. 210-229.
- Alkaser, S. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University. *Journal of Service Science and Management* . Vol.14 No.6, 1-16.
- Al-Qahtani, M, Alkhateeb. T, Haider. M, Orchid, M and Thikkryat Q. (2020). The Role of the Academic and Political Empowerment of Women in Economic, Social and Managerial Empowerment: The Case of Saudi Arabia. *Journals Economies* Volume 8 Issue 2. P114-135.
- Douglas, K. (2021). Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts. *Technological Forecasting and Social Change*. *International journal of arts and commerce*, Volume 169, No. 3, PP: 124-136.
- Duflo, Esther. (2019). Women Empowerment and Economic Development. *Journal of Economic Literature* 2012, 50 (4), 1051–1079 <http://dx.doi.org/10.1257/jel.50.4.1051>.
- Francisco. J, Inmaculada. A, Maria. P, Juan. M and Jose. M. (2019). Factors Influencing the Development of Digital Competence in Teachers: Analysis of the Teaching Staff of Permanent *Education Centres*. *ACCESS*. 7(1), 178-193.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Nair, B. and Munusami, C. (2019). *Knowledge management practices an exploratory study at the Malaysian higher education institutions*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIT-01-2019-0008/full/html>.
- Park, J, Rojewski, J, & Lee, I. (2018). Determinants of adolescents' career development competencies in junior secondary schools of South Korea. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 18(1), 1-25.
- Tran, L, & Nghia, T. (2020). Leadership in international education: Leaders' professional development needs and tensions. *Higher Education*, 1-17.
- Wahid. F, Jaffri. and Khan. M. (2020). Economic Empowerment of Women in Socio-Cultural Perspectives in Federally Administrative Tribal Area (Pakistan): A Case Study of Kurram Agency. *Review of Economics and Development Studies* vol. 6 no. 2. P1-42.
- Yunduk. J, Euisoo. K, Minhong. K and James J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Journals Sustainability* Volume 11 Issue 19, p1-10.