



**Humanities and Educational
Sciences Journal**

ISSN: 2617-5908 (print)



**مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية**

ISSN: 2709-0302 (online)

متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية^(*)

نوره بنت عطيه الزهراوي

جامعة أم القرى - مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

14/2/2023 تاريخ قبوله للنشر

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

8/1/2023 تاريخ تسليم البحث

^(*) موقع المجلة:



متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية

نورة بنت عطيه الزهراني

جامعة أم القرى - مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية بالداعمات السعودية، بجانب متطلبات التميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وقد اعتمدت البحث على المنهج المسحي الاستباطي، وأظهرت نتائج البحث إلى أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، ومن أبرز متطلبات القيادات النسائية في الجامعات السعودية والتي شملت: دعم القيادات النسائية وتمكينهن، وتوصيف الوظائف القيادية بما يتلاءم مع طبيعة ومتطلبات عملهن.

كما أوصى البحث الاستمرار في نشر ثقافة التمكين في الجامعات بما يحقق التميز المؤسسي، ووضع السياسات التنظيمية لرفع مستوى تمكين القيادات النسائية، وتوفير المتطلبات لتعزيز الصالحيات لدى القيادات النسائية.

الكلمات المفتاحية: التمكين - القيادات النسائية - التميز - الأداء المؤسسي - الجامعات السعودية.



Requirements for Empowering Academic Women Leaders to Achieve Excellence in Institutional Performance in Saudi Universities

Noura, Daughter of Attia Al-Zahhrani

Umm Al-Qura University – Makkah Al-Mukarramah- Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The aim of the research is to identify the requirements for empowering academic women leaders at Umm Al-Qura University and its branches, as well as the requirements for excellence in institutional performance in Saudi universities. Women in Saudi Universities, which included: supporting and empowering women leaders, and describing leadership positions in a way that suits the nature and requirements of their work.

The research also recommended continuing to spread the culture of empowerment in universities in order to achieve institutional excellence, and to develop organizational policies to raise the level of empowerment of women leaders, and to provide requirements to enhance the powers of women leaders.

Keywords: Empowerment - women leaders - excellence - institutional performance - Saudi universities.



المقدمة:

خلال السنوات الأخيرة بُرِز اهتمام المملكة العربية السعودية بتحقيق مستهدفات الرؤية المستقبلية التي وضعتها 2030، حيث قامت الجامعات بالعمل الجاد على تطوير كافة المجالات التي تحقق التقدم والازدهار مواكبة العصر بكل متغيراته واحتياجاته، ومن أجل تحقيق الرفاهية ورقى المجتمع، وجودة الحياة وتكافؤ الفرص للجميع التي تطلع إليها رؤية المملكة الطموحة.

وللمرأة السعودية دور جوهري في التنمية على الصعيد الوطني تحقيقاً لرؤية 2030 وعلى الصعيد العالمي؛ فقد أثبتت جدارتها وتميزها بوضع بصمتها بتقدمها العلمي في الكثير من المجالات. وهذا ليس مستغرباً على المرأة السعودية، فقد كان للشريعة دور في تمكينها وضمان حقوقها أيًّا كان موقعها في المجتمع. ومن خلال التدقيق في وضع المرأة خلال مسيرة التطور التي تشهدها المملكة العربية السعودية نجد أن تمكين المرأة في مقدمة اهتمامات قيادتنا الرشيدة تحقيقاً لرؤية 2030. فقد أدركَت المملكة أن المرأة عنصر قوة للمجتمع، وتذليل عوائق تمكينها من شأنه أن يسرع في تطور المجتمع. فعلى سبيل المثال لا الحصر: أصبح للمرأة السعودية حضور وصوت في مجلس الشورى، فقد نص الملك عبد الله بن عبدالعزيز (رحمه الله) في خطابه السنوي بمجلس الشورى عام 1426هـ: «قررتنا مشاركة المرأة في مجلس الشورى عضواً اعتباراً من الدورة القادمة وفقاً للضوابط الشرعية... نحن نرفض تهميش دور المرأة في المجتمع السعودي». وبتبني القرارات الحكومية المتتالية، نلمس فيها بشكل بارز دعمها للدور المرأة والاحتفاء بإنجازاتها، ومن ذلك توطها مناصب قيادية مهمة. وعلى الصعيد العالمي فقد تم الاعتراف بأن المرأة السعودية تميز بخبرات وكفاءات تؤهلها لشغل جميع المناصب القيادية، وذلك في لجنة مناقشة النهوض بدور المرأة بعثة المملكة في الأمم المتحدة.

وللدور الكبير الذي مثلته المرأة في المجتمعات على مر العصور في رسالتها السامية في خدمة الأمة سواء من خلال دورها في التربية أو من خلال عملها كقائد (مبكري، 2020)، حيث أن المميزات القيادية للمرأة في المشاركة والاستشارة في اتخاذ القرارات وقدرة على الاتصال وتكوين العلاقات وحل المشكلات بجانب الإبداع والابتكار والتجدد.

وقد اتخذت المملكة العربية السعودية سياسات واستراتيجيات - منذ زمن مبكر للاهتمام بالمرأة وتمكينها، وذلك من خلال خطط التنمية المتعاقبة بدءاً من الخطة الخمسية الأولى عام 1390هـ، وصولاً إلى رؤية المملكة 2030 التي بلورت ذلك الاهتمام في برامجها، وأهدافها الاستراتيجية، ومبادراتها لتدعم تلك السياسات وتؤطرها عملياً، حيث أكدت الرؤية من خلال أهدافها وبرامجها على تمكين المرأة السعودية في المناصب العليا القيادية برفع مستوى مشاركة المرأة ما بين (20% إلى 60%) بصفة عامة، وتمكينها في المناصب القيادية في الجامعات، وقد بدأ ذلك فعلياً عندما صدر قرار وزير التعليم بتعيين (14) وكيلة جامعة القرار بتاريخ 1439/6/1هـ، وهذا التمكين للقيادات النسائية في الجامعات السعودية يأتي مساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالمرأة، ولتعزيز مشاركتها في موقع القرار على مستوى الجامعات والإشراف العام الإداري والأكاديمي في شطر الطالبات.



ومن المتوقع زيادة مشاركتها إلى أكثر من 30% على مستوى القيادة الجامعية، وخصوصاً أن المرأة تشكل نسبة 50% من مخرجات التعليم الجامعي.

ومن هنا فُرضت على الجامعات السعودية في طور سعيها إلى تحقيق التميز المؤسسي والريادة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية إلى زيادة فرص تمكين المرأة في الوظائف القيادية العليا وموضع اتخاذ القرار لإيمانها الكامل بأن المرأة هي نصف المجتمع وهي المنحجة لنصفه الثاني، فدورها مكمل لدور الرجل، ومصداقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إنما النساء شرائق الرجال" رواه أبو داود والترمذى وابن ماجه وأحمد، وحسنه الألبانى.

فقد قامت بتوفير بيئة مُمكنة للقيادات النسائية مع تحية المناخ المناسب لإطلاق قدراتها وإمكاناتها حيث أكدت على ذلك خطة التنمية العاشرة التي جاء فيها الحرص على تعزيز التوجه حول تمكين المرأة السعودية من خلال تبني السياسات والبرامج الملائمة لدمجها في عملية التنمية الوطنية الشاملة وتقديم الدعم المتواصل لها، فأشارت السياسات المتعلقة بتمكين المرأة في هذا الصدد بإتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول للمرأة القيادية في الأجهزة الحكومية والجامعات (موجز خطة التنمية العاشرة وأولياتها، 2015-2019، 78-79).

وتمكين القيادات النسائية يؤدي لتحسين أداء المؤسسات العامة والجامعات بشكل خاص والتي أصبحت تشكل اهتماماً عالمياً، وهذا ما تشهده الجامعات من حراكاً تنظيمياً نوعياً يهدف إلى تلبية حاجات التنمية، حيث جاءت خطة التنمية التاسعة بالنسبة للتعليم العالي " التعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسمهم في بناء المجتمع المعرفي، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (أبو خضير، 1433، 88).

وهذا كله لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في التعليم والتميز فيه حيث يعتبر أحد التوجيهات الحديثة والمهمة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة، فإن كثيراً من حركات التقدم والتحرر والنمو في المجتمعات كانت بفعل تميز الجامعات (البحصي، 2014، 2).

مشكلة البحث:

إن متطلبات الواقع والرؤى المستقبلية وخاصة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها تستوجب تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية في الجامعات، والواقع أن تمكين المرأة في المناصب القيادية لا يزال أقل من المأمول؛ فالجامعات السعودية بحاجة ملحة إلى استثمار الطاقات النسائية الموجودة فيها، وتمكينها في مناصب قيادية وإدارية؛ تستطيع من خلالها العمل مباشرة دون حواجز، فتؤدي مهامها كمدمرة جامعة ووكيلة جامعة، وعميدة، ووكيلة عمادة، ورئيسة قسم بشكل مباشر؛ فتعطي الحرية بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وبذلك تسهم في قيادة تلك المؤسسات المهمة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تطبيق استراتيجية التمكين؛ إذ يشير واقع تلك الجامعات إلى وجود إشكالات جراء ضعف تمكين المرأة.



حيث كشفت نتائج بعض الدراسات إلى وجود مشكلات أكاديمية وإدارية، وتنظيمية في تلك الجامعات ومنها: دراسة (الطخيش 1436هـ)، ودراسة (الزهراوي، 2015م)، ودراسة (عطيف 2015م)، ودراسة (الحميدية، 1436هـ)، وكذلك دراسة (العزاز، 1437هـ)، ودراسة (الميزر، 2017م)، حيث تضمنت تلك المشكلات منها ضعف تمثيل المرأة في المجالس واللجان ومنها مجالس الجامعات، والمجالس العلمية، واللجان الدائمة المهمة، وعدم المشاركة في صنع وتخاذل القرار، وكذلك تعين دور المرأة عن المشاركة في الاطلاع على الميزانيات، وإعدادها، إضافة إلى ضعف تمكينها في مناصب العمادات، والوكالات، ورئيسة الأقسام، وضعف السلطات الممنوحة لمن يكلف منهن، والمركزية في العمل، ونقص التفويض.

وعند تسليط الضوء على النظريات القيادية والأدبيات التي تناقش القيادة النسائية، نجد أن القيادة النسائية أضافت تميزاً للنظام القيادي المطلوب في القرن الواحد والعشرين (Blackmore 2012: 110)، فالمؤثرة تتميز بغضتها بميلها للاهتمام والاحتواء والمشاركة. فمن أدوارها الأمومة والعنابة والرعاية، وهذه الصفات أصبحت مرغوبة في القائد لنجاح المنظمات في الوقت الراهن، كما يظهر ذلك جلياً في أنماط القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة. ولكن بالرغم من التميز القيادي للمرأة نجد أن الاعتراف فعلياً بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال محاصراً بالنظرية الأزلية المهيمنة التي تفرض تفضيل - ومن ثم تقديم - القيادة الذكرية. فنجد في الجامعات مديرًا للجامعة تليه وكيلة، وعميداً تليه كذلك في السلم الإداري وكيلة، ورئيساً لقسم أكاديمي تليه مشرفة قسم ... وهكذا. ويبقى رأي المرأة مقيداً بتمرير الرئيس الأعلى وموافقتنه لذلك يهدف هذا البحث إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي والتحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي، وتقدم التوصيات التي تدعم توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030 عبر المنبر الأكاديمي النسائي.

وتسعى الجامعات للحصول على تميز الأداء المؤسسي الذي يؤهلها للحصول على تصنيفات عالية بين الجامعات العالمية، والتي تسعى الرؤى المستقبلية للمملكة على تحقيقها والذي يؤثر بشكل كبير على التعليم والاقتصاد في المجتمع، لذلك يعتبر تمكين القيادات النسائية بالجامعات ضرورة ملحة، باعتبار الجامعات القاعدة الأساسية لإيجاد هوية منفردة لمؤسسات التعليم العالي، وسيتمكنهم ذلك من القيام بالعديد من المبادرات وإيجاد المنافسة القوية.

لذلك جاء الاهتمام بتمكين المرأة بمناصب قيادية بالجامعات السعودية لما له من أثر كبير في تحقيق تميز الأداء المؤسسي على مستوى الجامعات، كون الجامعات مؤسسات تعمل في بيئة تنافسية دورها التكبير على الإبداع للمحافظة على استمرارها وتعزيز موقعها التنافسي (مبكري، 2020)، لذلك اهتمت الرؤى المستقبلية بتمكين القيادات النسائية المتميزة في المناصب القيادية والتي تسهم في تحقيق هذا التمييز.

ويعد التمكين من الأساليب الإدارية التي تمنح القيادات الأكاديمية الاستقلالية في أداء العمل، وتبني الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على المعلومات والموارد، لتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف،



واستثمار الموارد البشرية، وعلى ذلك فإن العديد من الدراسات مثل دراسة الصانع (2010) أشارت إلى ضعف في تواجد القيادة النسائية في الجامعات السعودية خاصة بال مجالس: الجامعة، والكلية، والقسم، واللجان المالية والتطويرية والبحث العلمي، كما اظهرت دراسة أبو العلا (2014) أن القيادة النسائية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة نجد الاحتياج إلى توازن الواقع والناحية العلمية وبين الرؤيا المستقبلية للتمكين الكامل للقيادات النسائية المتميزة التي اثبتت جدارتها وتميزها في كافة المجالات والتي سيكون لها الدور الكبير في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية.

وفي ضوء ذلك، فإن مشكلة البحث تتمثل في التعرف على متطلبات تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية، ومعرفة متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وتحديد أبرز توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بحاجة لهذا التمكين، ومعرفة آليات المقترن لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

أسئلة البحث:

- لتتحقق أهداف البحث فقد تحدّد السؤال الرئيس: ما متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي الجامعات السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما متطلبات تمكين القيادات النسائية في المناصب الأكاديمية في الجامعات السعودية؟
 - 2- ما متطلبات تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟
 - 3- ما الآليات المقترنة لتمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق التميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي الجامعات السعودية من خلال:

- 1- التعرف على متطلبات تمكين القيادات النسائية في المناصب الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- 2- التعرف على متطلبات تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.
- 3- تقديم مقترنات عملية تساعد على تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.

أهمية البحث: تأتي أهمية هذه البحث من أهمية موضوعها متطلبات تمكين القيادات النسائية في المناصب الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، متمثلة في الجوانب الآتية:

- 1- يقدم هذه البحث قيمة إضافية علمية وإدارية في مجال القيادة الجامعية.
- 2- الحاجة المستمرة في ظل التغيرات السريعة إلى رفع مستوى أداء الجامعات.



3- تبع أهمية البحث كونها من الدراسات القليلة المطبقة على تمكين القيادات النسائية وتحقيق تميز الأداء المؤسسي الذي تسعى الجامعات إلى تحقيقه.

4- تسلط الضوء على أحد مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التمكين الإداري وآثارها على فاعلية فرق العمل وقوتها من خلال تطبيق الجودة.

5- أن هذه الدراسة تتناول موضوع تمكين القيادات النسائية وهو أمر لا يمكن تجاهله، حيث تعتبر المرأة نصف المجتمع، وتشكل نسبة طالبات المتحققات بالجامعات أكثر من 50%， مما يعني أن تجاهلها يعني إهدار طاقات البشرية، حيث تمثل فرقاً كبيراً في مدى تطور وتقدم المجتمع وتحقيق التمييز المؤسسي الذي تسعى إليه الجامعات السعودية، بينما وأن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تطمح إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 30% (الدخليل وآل عنزان، 2016).

6- إبراز جهود الحكومة في المملكة العربية السعودية في مجال تمكين المرأة في قطاع التعليم العالي.

7- من خلال النتائج والتوصيات يتوقع أن يشري هذا البحث التطور العلمي المهم بتوفير الموضوعات التي تشغله الباحثين وصانعي القرار في مجال تمكين القيادات النسائية وتحقيق تميز الأداء المؤسسي للجامعات التي تسعى لتحقيق الرؤى المستقبلية في المملكة يجعل جامعتها تراحم الجامعات العالمية الكبرى في تحقيق التمييز والريادة.

حدود البحث:

المحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوعاً حيوياً في ضوء مستهدفات الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية 2030 في إعطاء الجميع الفرص بعدلة وبشكل شفافيه تحقيقاً لتكافؤ الفرص بين الجنسين، لذلك اقتصر البحث على دراسة المراجعة النظرية للأدبيات المتاحة حول الموضوع، ودراسة متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكademie لتحقيق التمييز في الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية.

المحدود الزمني: أُجري البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام 1444هـ.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج المسحي الاستباطي القائم على الأسلوب المكتبي والتحليل الوثائقى وقد قام البحث بدراسة وتحليل للأدبيات المتاحة من خلال محركات البحث وقواعد المعلومات لتقديم وصف دقيق عن تمكين القيادات النسائية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي كما جاء في الدراسات والأبحاث المختصة في ذات الموضوع، وذلك ضمن إطار تحليلي لممارسات الجامعات السعودية.

مصطلحات البحث:

الممكين:

يعرف التمكين جوش (Ghosh, 2013, 95:) بأنه "هو عملية تحويل السلطة والمسؤولية للعاملين في المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي".



ويعرفه (جاد الرب، 2008، 57) بأنه هو: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات".

ويعرف التمكين إجرائياً بأنه: منح الصلاحيات والسلطات، والمسؤوليات، والحرية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتقويض السلطات بصفة خاصة للقيادات النسائية لتمكينهن من أداء أعمالهن القيادية في الجامعات السعودية من خلال توفير بيئة عمل إدارية مناسبة.

القيادات النسائية:

ويعرف القحطاني (2008: 12) القيادات النسائية بأنها: الكوادر الإدارية النسائية التي تشغل المراكز القيادية.

ويقصد بالقيادات النسائية إجرائياً بأنها: عضوات هيئة التدريس في الجامعات السعودية المؤهلات لتولى مناصب قيادية عليا في الجامعات كمعيدات الكليات ووكيلات عميدات، ورئيسات أقسام علمية.

- تميز الأداء المؤسسي:

يعرف التميز بأنه: تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتمركزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية (الهلالي، 2013، 54).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه: سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الخامسة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (عبد المطلب، 2010، 84).

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في الجامعات السعودية من خلال استغلال الفرص وموارده المتاحة بعرض زيادة فعاليتها ورفع مستوى الأداء بما إلى أعلى معدلات ممكنة، وينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق على ما تتحققه المؤسسات التعليمية الأخرى محلياً وعالمياً بما يرضي المستفيدين (داخل الجامعة وخارجها).

محاور البحث:

المحور الأول: تكين القيادات النسائية الأكاديمية

- مفهوم التمكين

بعد مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وذلك لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، كما أنها تمثل إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، كونها عنصراً أساسياً



لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم لتحقيق أهداف المؤسسات ومحوراً مهما ترتكز عليه كثير من الأنشطة (عبيد، 2019).

وقد تعددت مفاهيم التمكين، حيث نجد من الباحثين ينقسمون إلى من ينظر إليه على أنه نقل للسلطة من الإدارة العليا إلى العاملين، ومنهم من يرى بأنه مشاركة في القرارات، وتحمل مسؤولية النتائج، ومنهم من يرى أنه ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤلية اتخاذ القرارات.

ويعرف التمكين بأنه: إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، بجانب إعطائهم سلطة التصرف واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومنح الحرية والاستقلالية؛ لأداء عملهم بدون تدخل مباشر من الإدارة، مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، مع الثقة المطلقة في قدراتهم ودعم مهاراتهم، وتوفير الموارد الازمة وبيئة العمل المناسبة (القطاطي، 2008).

وبالنظر إلى الأبحاث نجد أنها تركز على أن التمكين يتمحور حول منح القيادات الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم المكلفين بها، وتنمية قدرات العاملين وتدريبهم لتطوير مهاراتهم. كما التمكين من أهم الضمانات حيوية لاستمرار منظمة، لذلك يتحقق التمكين أهمية كبيرة على مستوى الجامعة، وعلى مستوى القيادات الأكاديمية، حيث يحسن الخدمات ويزيد القدرة التنافسية ويوسع الاستثمار الأمثل للموارد، ويرفع فعالية الاتصال بين الجامعة والجمهور (البلوي، أحمد، 1437هـ).

- الواقع القيادي النسائي في المجال الأكاديمي

رغم التميز القيادي للنساء، إلا إن وصوتهن لمناصب قيادية عليا لا يزال محدوداً، وتعد هذه المشكلة عالمية رغم افتتاح كثير من الدول وتفاخرها بتمكينها للمرأة. فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة بالرغم من شغل المرأة 5% فقط من المناصب القيادية بالدولة (Lynch, 2013).

أما على مستوى الدول العربية، جاء ترتيب السعودية الخامس بعد المغرب الجزائر، لبنان، تونس الفنان للإعلام 2018 والجامعات السعودية التي حظيت بقيادات نسائية هي جامعات نسائية فقط وهي: جامعة دار الحكمة، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وجامعة عفت، وتشكل القيادة النسائية الأكاديمية على مستوى الدول العربية 7% فقط، وعالمياً 18% فقط، من 200 من الجامعات التي تعد الأفضل عالمياً. وهذا يدل على عالمية مشكلة التنصيب النسائي أكاديمياً، وقد أوضحت الفائز (2014) صور التمكين القيادي للنساء في دراستها على جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما أشارت دراسة الشمري (2014) لهذا القصور في جامعة حائل، حيث إن هناك انخفاضاً ملحوظاً في معدل شغل المرأة لمناصب القيادية، لكن هناك إحصائية قدمت بها شركة مستركارد أوضحت أن هناك تقدماً في شغل النساء لمناصب القيادية. فعلى سبيل المثال: منذ عام 2008 إلى 2009 ازدادت نسبة المشاركة النسائية من 29.3% لتصل إلى 39.3%، وهذا يدل على ازدياد الوعي نحو تمكين المرأة (شبكة سعوديون الإخبارية 2009) ومن خلال الملاحظة لواقع الأكاديمي بالجامعات، ازداد التأكيد على ضرورة توحيد الجهود الإدارية لتشمل شطري الطلاب والطالبات، وتوحيد المجالس الأكاديمية لتكون مشتركة بين الشرطتين لاسيما أن اللائحة المنظمة لشؤون الجامعات لم تنص على الفصل الإداري بين



الشطرين، كما أنها لم تنص على أولوية قيادة الرجل مقابل المرأة، لكن مع تأكيد الدمج الإداري لا يزال تقديم العنصر الذكري في القيادة ليكون هناك رئيساً للقسم الأكاديمي بشطريه الذكور والإثاث.

ما يعني أن القرارات تصدر في النهاية من رئيس القسم. وهكذا غالبية العمداء والوكلاء هنّم من قسم الذكور. و المجالس الكلية يقتصر حضورها لرؤساء الأقسام دون مشرفات الأقسام والتصويت النهائي للحاضرين فقط من الرؤساء وعليه فالواقع القيادي للنساء في المجال الأكاديمي خلاف التوجه العام نحو تمكين المرأة بالرغم من أن هناك تأكيداً على عدم إهمال الشطر النسائي في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال صدر تعليم من معايير مدير جامعة جدة بتاريخ 1440-5-23هـ يؤكد أهمية مشاركة النساء في القرارات ونصه: «نؤكد على جميع قطاعات الجامعة إشراك شطر الطالبات بأرائهم في الموضوعات التي تهم الجامعة بشكل عام، وشطر الطالبات بشكل خاص».

- أهداف تمكين القيادات النسائية الأكاديمية

يهدف التمكين إلى تحفيز العاملين في كافة المستويات من التقييد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في المعلومات، والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات الجماعية، والتوسيع في إعطاء الصالحيات، وبجانب تحمل المزيد من المسؤوليات؛ مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتطوير أدائها.

لذلك فإن جوهر تمكين القيادات الإدارية النسائية بالجامعات يكمن في الاستثمار بما لديهن من طاقات ومواهب وقدرات؛ من خلال مشاركتهن في اتخاذ القرارات، ومنحهن الصالحيات؛ مما يؤدي إلى ارتقاء الجامعات وتطورها (البلوي، 2015).

- أهمية تمكين القيادات النسائية الأكاديمية

يعتبر التمكين من أهم المركبات الأساسية التي تبني الإبداع والأفكار الخلاقة في الجامعات، وتبرز أهمية التمكين في النقاط التالية (Lynch, 2013):

- 1- يعد عاملاً ومفتاحاً رئيسياً لتطوير الإبداع في الجامعات.
- 2- يعطي المسؤولين مسؤوليات أوسع للقيام بما هم مسؤولون عنه.
- 3- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

- أبعاد التمكين:

يقوم التمكين على العديد من الأبعاد والتي صنفها الباحثون إلى تصنيفات عديدة: (الدغirir، 2018).

البعد الأول: الحرية وتفويض السلطة

وهي تتم من خلال تفويض الصالحيات من أعلى إلى أقل المستويات الإدارية، وبالتالي إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

البعد الثاني: العمل الجماعي بروح الفريق الواحد

ويقصد به مجموعة من الأفراد يشكلون نظاماً من الكيانات المتراصبة يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف محددة مشتركة. كما يعتمد العمل الجماعي على توفير قائد قوي قادر على دعم وتشجيع الأعضاء للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في العمل.

**البعد الثالث: التحفيز**

يعتبر التمكين بالقيادة حافزاً بحد ذاته؛ لذا يجب ان يستمر بطريقة فاعلة من أجل تحقيق أداء متميز يقصد حواجز أكبر ويؤدي إلى تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع في العمل. ويطلب التحفيز نظام حواجز عادل ومحضri يستند على الأداء، فعندما تربطه بالعواائد فإنه يؤدي إلى زيادة دوافع العمال نحو تحقيق أهداف وغايات، وهذا يضمن المساواة، ومن خلال ربط مكاسبها مع نجاح المنظمة في معاملة جميع الموظفين وتعزيز معنوياتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

البعد الرابع: الاتصال الفعال

التواصل الفعال هو أيضاً وسيلة لزيادة التمكين الإداري داخل المنظمة، من شأنها أن تساعد على تدفق المعلومات من خلال توفير خطوط اتصال فعالة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين ورؤسائهم حيث يمكن للموظف تقديم طلباته وتوصياته واقتراحاته للإدارة في منظمته، ولتمكينها ينبغي للمنظمات تقديم المزيد من المعلومات إلى المزيد من الناس في مستويات أكثر ومن خلال المزيد من الأدوات. والتواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لنجاح التمكين، وهي مهارة يمكن تطويرها مع مرور الوقت من خلال المجتمعات، كما يساعد القائد على توصيل المعلومات واستشارة الموظفين والمشاركة في حل المشكلات للحصول على معلومات مسترجعة. فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوارات بين الإدارة العليا والعاملين بها وكان تبادل المعلومات الصحيحة والمتقدمة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويكون لدى القادة والعاملين الحماس الذاتي.

البعد الخامس: التدريب والتطوير المهني

اهتمت المنظمات الحديثة في تطوير "العنصر البشري" من خلال التدريب المستمر والمنتظم لمنحهم مهارات جديدة، وفيما يتعلق بمهارات وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل، وإدارة التزاعات، صنع القرار مع الفريق نجد ان تدريب الموظفين وتوفير برامج التدريب التي يحتاجها الموظف في بيئه العمل في المنظمة ضرورية لأنها تحتاج إلى تعلم الممارسات والاستراتيجيات الجديدة التي يمكن تطبيقها أثناء العمل وتطوير القوى العاملة الماهرة لزيادة الإننتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- متطلبات تكين القيادات النسائية بالجامعات السعودية:

وما لا شك فيه بأن التمكين يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات لتحقيقه وهم هذه المتطلبات تتمثل:

- 1- منح الثقة والدعم المستمر، وإعطائهم الصالحيات المناسبة، وتطبيق مبدأ المشاركة، بجانب الاعتماد على التخطيط المنهجي لتطبيق عملية التمكين والالتزام بتنمية وتطوير أداء العاملين وتأهيلهم لممارسة أدوارهم.
- 2- ضرورة تبادل المعلومات بين القيادات ومرؤوسهم، التزام المرؤوسين، حرص المنظمة على تنمية مهارتهم وتحسين الكفاءة، بجانب وجود نظام اتصالات فعال لتسهيل التواصل بين الإدارات العليا ومرؤوسهم. (Ghosh, 2013)



3- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والرؤوسين والتواصل بين المستويات الإدارية، والاهتمام بالغذية الراجعة، ومشاركة المرؤوسين وتفويض السلطة والمسؤولية لهم، مع وجود نظام تقييم للأداء يكون موضوعي بجانب الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن والتركيز على الهياكل التنظيمية الأفقية (جلاب والحسيني، 2014).

4- توافر نظم المعلومات والاتصالات الفاعلة، والاهتمام بوجود الهياكل التنظيمية الملائمة، مع إعطاء العاملين الثقة المتبادلة، ودعمهم المستمر من خلال مشاركتهم في العمل، وفي صنع واتخاذ القرار، وكذلك تدريبهم وتطوير أدائهم ومهاراتهم، للوصول إلى القدرة على العمل ضمن الفرق المبنية على التخطيط المنهجي (جلاب والحسيني، 2014).

وتحتاج عملية التمكين إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح الجامعات في تحقيق استراتيجية تمكين القيادات النسائية؛ فقد أشار الملوك (2002) إلى أنّ تنفيذ استراتيجية التمكين يتطلب ضمان توافر نظم معلومات واتصالات فاعلة وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وللعمليات، وتطبيق الرقابة الذاتية، ودعم الإدارة العليا وجديتها في تطبيق خطط التمكين، وتحقيق الموارد اللازمة لتطبيقها.

كما ذكر الدوري، وصالح (2009) أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة والتزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين، والابتعاد عن الرقابة المباشرة ، والالتزام بتدريب العاملين لمارسة أدوارهم الجديدة في ظل عملية التمكين، واستخدام التقنيات المنظمية لتطبيق وتفعيل ذلك، وكذلك اعتماد أنماط منظمية مرنة تستند إلى فرق العمل، و اختيار الأفراد المناسبين لتمكينهم، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات، والافتتاح على الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار والإبداع.

وأضاف حسين (2012) مجموعة من المتطلبات تتضمن منح الممكينين الثقة والدعم المستمر، وإعطائهم الصالحيات المناسبة لاختيار وسائل التنفيذ، وصدق وجدية المنظمة، وتطبيق مبدأ المشاركة، واعتماد التخطيط المنهجي في تطبيق عملية التمكين، والالتزام بتطوير وتنمية أداء العاملين وتأهيلهم لمارسة الأدوار الجديدة.

من جانب آخر قدم جوش (Ghosh, 2013) مجموعة من المتطلبات لتطبيق استراتيجية التمكين؛ شملت ضرورة تبادل المعلومات بين القائد والمرؤوسين، وأهمية التزام العاملين وقيام المنظمة بتنمية مهاراتهم وتحسين كفاءتهم، ونشر نظام اتصالات فعال لتسهيل التواصل بين الإدارة العليا، والعاملين، وكذلك فيما بينهم.

كما أوضح جلاب والحسيني (2014) متطلبات استراتيجية التمكين، التي شلت وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والرؤوسين والتواصل بين المستويات الإدارية والتغذية الراجعة وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، والاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن ومشاركة العاملين وتفويض المسؤولية والسلطة، والتحسين المستمر، والتركيز على الهياكل التنظيمية الأفقية.

وباللحظة تعدد متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين وتكاملها بدءً من توافر نظم المعلومات والاتصالات الفاعلة، ووجود الهياكل التنظيمية الملائمة، مروراً بدعم العاملين وإعطائهم الثقة المتبادلة مع الإدارات العليا



والمشاركة في العمل، وصنع واتخاذ القرارات، ومن ثم تدريتهم وتطوير مهاراتهم وأدائهم، وصولاً للعمل من خلال فرق تعتمد التخطيط المنهجي المؤدي إلى تمكينهم.

المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي

أصبح بلورة تميز الأداء المؤسسي بالجامعات بالذات كمصطلح من خلال مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، حتى يسهل تحسين وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها للتميز على منافسيها وتوفير المتطلبات الازمة للتتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات.

وازدياد الحاجة إلى التوجه نحو التميز الأداء المؤسسي في الجامعات كمساهمة لتحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء، بجانب التخلص من الممارسات الإدارية التقليدية القديمة، وذلك لأن التميز الأداء المؤسسي يعد نطاً فكريًّا وفلسفية إدارية ترتكز على تحقيق النتائج الملحوظة للجامعات لتتمكن من تحقيق التوازن في كافة الحالات ول كافة الأطراف في إطار ثقافة الإبداع والتحسين المستمر (القضاء، 2019).

- مفهوم تميز الأداء المؤسسي:

يعرف تميز الأداء المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "بأنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة" وفي المفهوم التعليمي يعني توازن احتياجات الطلبة، والكادر التعليمي، الممولين، جهات الاعتماد بالإضافة إلى المجتمع المحلي (المدهون، 2014، 75).

وهذا يصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 لحصول خمس جامعات سعودية كأفضل مئتي جامعة دولية بحلول عام 2030، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية (وثيقة رؤية المملكة، 2016).

وبالتالي الخطوات التطويرية التي حققتها الجامعات السعودية، إلا أن التوسع الكمي لمواكبة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي لم يقابلها تطور نوعي الذي يلائم هذا التوسع، وهذا يشير إلى ضرورة التطوير والتحسين من أجل الوصول التميز (الروقي، 2022).

- متطلبات التميز الأداء المؤسسي:

يرى الرشيد (2019) أن متطلبات تميز الأداء المؤسسي يتمثل في المتطلبات الاجتماعية، والمتطلبات الاقتصادية، والمتطلبات البيئية.

1-المتطلبات الاجتماعية: تمثل في استعداد الجامعات للمنافسة العالمية متأثرة بالعولمة والانفتاح في الاقتصاد العالمي في الأسواق وكذلك الشراكات بين المنظمات والمؤسسات، بجانب التطورات الواسعة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والذي فرض عليها تجويد أهدافها وخططها بما يتلاءم مع مفاهيم العصر ومتطلباته من خلال:

2-المتطلبات الاقتصادية: حيث أصبحت أدوار الجامعة الحديثة تساهم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال الأبحاث ومراكز البحث العلمي وذلك من شأنه رفع الكفاءة والفعالية.



3-المطلبات البيئية: وذلك من حرص الجامعات الحديثة من تطوير البيئة التعليمية لتحقيق على المعدلات في ظل عصر التحديات العظمى التي فرضت عليها تطوير بيئتها وتحسينها من خلال:

- الإدارة الجامعية والتنظيمية.

- هيئة التدريس.

- البرامج الأكاديمية.

- التجهيزات الجامعية.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات متعلقة بتمكين القيادات النسائية

دراسة العайд (2020) أهتم الباحثون بتمكين المرأة منظمات الأعمال، وأهمية دورها جنباً إلى جنب مع الرجل لاسيما في المجتمعات النامية. لذا هدفت هذه البحث إلى الكشف عن التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، وبيان مدى اختلاف هذه التحديات وفقاً لخصائصهن الشخصية والوظيفية، وطبقت البحث على 83 امرأة تم اختيارهن بطريقة غير عشوائية (ملائمة) بمنطقة الرياض، وبينت النتائج إن أكثر المشكلات التي تواجه القيادات النسائية السعودية كانت تدني نظر القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقرارات المرأة وآرائها، إلى وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود اختلاف في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات القطاع العام باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها البحث: العمل على تهيئة الصفة الثانية من القيادات النسائية الشابة، وإشراكهن في العملية القيادية من أجل صقل خبرائهن ومهاراتهن، والتركيز على التدريب المستمر للقيادات النسائية من أجل تنمية مهارات المرأة القيادية.

دراسة طيفور (2018) هدفت البحث إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت البحث على عينة من القيادات الأكاديمية النسائية بلغ عددهم (44) وكانت أبرز النتائج أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، والدرجة الكلية لمعوقات التمكين جاءت متوسطة.

دراسة المطيري والجارودي (2016) هدفت إلى التعرف على مدى التمكين الذي تتمتع به القيادات النسائية في الكلية. وأشارت نتائج الدارسة إلى توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات قيد البحث بدرجة متوسطة، واحتل كل من فريق العمل والتدريب المرتبة الأولى، بينما جاء التحفيز في المرتبة الأخيرة. وقدمت الباحثان مجموعة من التوصيات منها ضرورة مشاركة القيادات النسائية برسم السياسات العامة للكلية، ومنح فرصة التحاق القيادات النسائية بدورات تدريبية لتعزيز مهاراتهن القيادية والوظيفية، هذا بالإضافة إلى دعم القيادات النسائية بالحوافز المادية والمعنية بما يتناسب مع مسؤولياتهن.



ثانيًا: دراسات متعلقة بتميز الأداء المؤسسي

دراسة الروقي (2022) هدفت البحث إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، ومعرفة المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج. استخدم الباحث المنهج المسحي وتم استخدام الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام، بجامعة شقراء، والبالغ عددهم (168) وكانت أهم النتائج تؤكد موافقة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، حيث جاءت درجة معايير مجال الاستراتيجية في المرتبة الأولى، وتليها معايير مجال القيادة، ثم مجال خدمة المجتمع.

دراسة رشاد، وحباكه (2017) هدفت البحث التعرف على الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية، والوقوف على بعض محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية، واستخدمت البحث المنهجية المقارنة، وكانت أداة البحث (الاستبيان) بمدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والجامعة. وتوصلت البحث إلى النتائج التالية: هناك ضعفًا ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكلية التربية بجامعة عين شمس والجامعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث (التوجه الاستراتيجي – التمكين – التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية).

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجدت بعض النقاط المشابهة والمختلفة مع البحث الحالي، اختلفت بتميز البحث الحالي بعدم وجود دراسة ربطت تمكين القيادات النسائية بتميز الأداء المؤسسي للجامعة، فتهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي بجامعة أم القرى والتي تسعى إلى الحصول عليه، وبالتالي تبصير إدارة الجامعة بأهمية تمكين القيادة النسائية الأكademie لتيسير العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز، كما ان الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان أداة للدراسة، بينما اعتمد هذا البحث على المنهج المسحي الاستنباطي.

جاءت هذه البحث استجابة لوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بقيام دراسات تحقق بناء استراتيجية، لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية.

تشابهت البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تطرقها لموضوع التمكين القيادي بصفة عامة، وتمكين القيادات النسائية خاصة من حيث الهدف العام للدراسة إلا أنها اختلفت تلك مع الدراسات في مجتمع البحث، حيث إن مجتمع البحث الحالي القيادات النسائية في الجامعات السعودية.

واستفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة: قمت الاستفادة من المنهجية العلمية للدراسات السابقة، من حيث: اختيار المنهج المناسب وخطوات تنفيذ البحث، وعرض الإطار النظري، والاستفادة كذلك من بعض نتائج هذه الدراسات ووصيائهما.



وغيرت البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها قدمت توصيات مقتضبة لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية لتحقيق التميز المؤسسي، وهي تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا المجال والموضوع وذلك بحسب علم الباحثة.

نتائج البحث:

أولاً: النتائج الخاصة بتمكين القيادات النسائية بالجامعات السعودية

- تعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خارطة طريق لأداء العمل في جميع المؤسسات الحكومية بالتكامل مع القطاع الخاص؛ إذ ركزت الرؤية على تمكين المرأة السعودية من خلال برامجها ومبادراتها، التي تتضمن تطبيق مجموعة المبادئ التي ترسم ملامح الحكومة الفاعلة في دعم: تطبيق الشفافية والمساءلة والمحاسبة في إطار الحكومة الإدارية.
- هدفت رؤية المملكة 2030 إلى رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية على مستوى البرامج، والمبادرات، وقيادة المؤسسات من 22 إلى 30 في المئة، كما سعت الرؤية إلى تمكين المرأة في المناصب القيادية على مستوى الدولة من خلال عضوية مجلس الشورى، والمناصب القيادية في الوزارات، والجامعات.
- إن التمكين الإداري موضوع مهم، يتم من خلاله تجويد الأداء، وتنفيذ العمل بطريقة مناسبة؛ ومن ثم تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء، والإسهام في ارتقاء الموارد البشرية.
- تتضمن استراتيجية التمكين الإداري منح الصالحيات، والسلطات، والحرية في الأداء، وتنفيذ العمل، من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرار من المستويات الإدارية الأقل لإعدادهم للصافوف الأول في القيادة.
- تضمنت أبعاد التمكين للمرأة في قيادة المؤسسات الحكومية، ومنها الجامعات: التدريب، والتنمية المهنية والتحفيز، وتفويض السلطة والصالحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وإعداد الميكل التنظيمية، واللوائح، والأنظمة التي تساعد في تطبيق استراتيجيات التمكين.
- تعكس رؤية 2030 للمملكة التقدير لكفاءة المرأة وجهودها، رغم التحديات التي تواجهها. فقد عانت المرأة لعقود طويلة من تحديات جماعية وتنظيمية تحد من انطلاقتها تميزها، لكنها لم تستسلم في وجه هذه العقبات، واستطاعت إثبات جدارتها محلياً وعالمياً.
- فقد ازدادت مشاركة المرأة في كثير من المجالات مع إثبات جدارتها وتغييرها. فعلى سبيل المثال لا الحصر: لأول مرة في تاريخ المملكة تم تعيين فاطمة باعشن متحدثة بوزارة الخارجية باسم السفارة بواشنطن، وتعيين (نورة الفائز) نائبة وزير التربية والتعليم، وتعيين (تماضر الرماج) وكيلة الوزارة العمل والتنمية الاجتماعية وتعيين (لبني الأنصارى) ضمن قيادات منظمة الصحة العالمية، وأما في المجال الأكاديمي فقد استطاعت البروفيسورة (دلال منقانى) تولي منصب عميدة لكلية الطب في الطائف، وكان هذا معتمدًا على قرار وزاري لتكون أول أمراة تشغل منصبًا أكاديمياً يضم الشطرين.



- للقيادات الجامعية (رجالاً، ونساء) دور مهم في تحقيق رؤى، ورسالات، وأهداف ووظائف تلك الجامعات للمرأة دور مهم في خدمة المجتمع، من خلال مؤسسته عامة والجامعات خاصة، وقد اتخذت المملكة العربية السعودية - منذ زمن مبكر سياسات واستراتيجيات لذلك، من خلال خطط التنمية الخمسية المتعاقبة، ورؤية المملكة 2030، الحالية وبرامجها ومبادراتها، ومؤشرات الأداء فيها؛ وذلك لتمكينها ومشاركتها في قيادة المجتمع.
- رغم قلة التمكين الإداري للمرأة في مؤسسات المجتمع عامة؛ فإن رؤية المملكة 2030 أسهمت في تسريع عمليات التمكين لها، وأبرزها قرارات مهمة صدرت في هذا الاتجاه في بعض المؤسسات الحكومية، ومنها الجامعات؛ حيث صدرت قرارات تعيين وكيلات للجامعات إضافة إلى وجود عميدات، ورئيسات أقسام ظهرت أهمية تمكين المرأة في المناصب القيادية في الجامعات السعودية؛ من خلال حاجة الجامعات لمشاركتها في موقع اتخاذ القرار - فيما يخصها - تحقيقاً لاحتياجاتها.
- استراتيجية تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية، تمثل استجابة لتحقيق المنافع المتبادلة بين إدارة الجامعة والقيادات النسائية في إطار تحقيق متطلبات الجودة، واستعمال المهارات والمواهب المبرزة من تلك القيادات والمشاركة في العمليات الرئيسية لإدارة الجامعات وفق اختصاصها تحقيقاً لاحتياجتها.
- عمليات واستراتيجيات التمكين الإداري تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لمساعدة الجامعات في تحقيق غاياته، من أبرزها: دعم القيادات العليا، وتحيين الموارد الازمة، وجدية الجامعات بالمشاركة الفعلية من خلال تفويض وتقاسم السلطة، ومنح الحريات للمستويات الإدارية المختلفة وتطبيق الرقابة الذاتية، والتخطيط المنهجي، واستخدام نظم عالية الجودة، وإعطاء الثقة والتدريب، وتحسين عمليات الاتصال بين الإدارات، والاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- ظهرت نتائج الدراسات السابقة ضعف عمليات التمكين الإداري للمرأة بصفة عامة، وفي الجامعات السعودية خاصة؛ مما تطلب دراسة الواقع بصورة دقيقة للخروج برؤية، واستراتيجية واضحة قابلة للتطبيق.
- كما إن هذه التحديات التي تواجهها المرأة في المجال القيادي لا تختلف كثيراً عمما ورد في الدراسات السابقة، فمن التحديات الرئيسة الثقافة التنظيمية في الجامعات التي تشمل تقديم القيادة الرجالية على النسائية، وضبابية التواصل بين الجنسين. لكن الوقت الحاضري يشهد تعدلات وإعادة هيكلة لكثير من الكليات لتنماشى مع متطلبات العصر وتحقق رؤية المملكة.
- إن إبراز دور المرأة عن طريق التمكين القيادي يساهم في حركة التطوير والتغيير للمنظومة التنظيمية التي استمرت لعقود كما إن عدم التمكين النسائي لا يعد قصوراً في عدد النساء، حيث إن عدد الإناث في بعض الجامعات يفوق عدد الذكور، كما في إحصائية أعضاء هيئة التدريس لجامعة الملك عبد العزيز، حيث قد بلغ أعضاء هيئة التدريس 3199 من الإناث، مقابل 2601 من الذكور (المملكة العامة للإحصاء 1436).



- وعلاوة على ذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تحول دون تنصيب المرأة قيادياً لم ترتكز على وثائق، وليس في النظام السعودي ما يحول دون تمكين المرأة من المناصب القيادية، فبعد تحليل محتوى اللوائح والأنظمة المنظمة للجامعات بالمملكة العربية السعودية، لم يكن يوجد أي نص أو إشارة تحول دون القيادة النسائية أو استحقاقية الذكور للمناصب القيادية دون المرأة، أما الجانب الآخر للتحديات فهو ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والثقافية. فالتفكير المهيمن بفضيل القيادة الذكرية على النسائية كان له تأثير على ثقة المرأة في قدراتها.

- إن إتاحة الفرص للقيادة النسائية تساهم في دعم المرأة نفسياً وتعزز ثقتها بنفسها وبقدراتها، وهذا مما يساهم بالتالي في مساعدتها على مواجهة التحديات التي تعترضها.

- وسوف يساهم النشر المستمر للوعي بدور المرأة ومحاولة تعديل الفكر القديم عن قدراتها في زيادة تمكينها وتوليه مناصب قيادية عليا على المستوى الأكاديمي وخارجه.

ثانياً: متطلبات تمكين القيادات النسائية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية

- أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية تمكين القيادات النسائية في الجامعات، وتحديد معوقاته ووافعهه ومتطلبات تطبيقه، وعلاقته بالعملية الأكاديمية؛ ومن ثم دور التمكين في المشاركة بعمليات اتخاذ القرار ومنح الصالحيات، وتقاسم السلطات.

- إن تطبيق استراتيجية تمكين القيادات النسائية في الجامعات؛ يتطلب فهم مضامينها، وأبعادها، ومستوياتها، وعملياتها بما يمكن من الاستفادة من الموارد البشرية النسائية بطريقة متوازنة مع القيادات الرجالية في الجامعات لقيادتها.

- من متطلبات تطبيق التمكين الإداري واستراتيجياته؛ ضرورة وجود القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، والاستعداد للتغيير، والثقة التنظيمية وتفويض السلطة، والتدريب الإداري، وضوح الهياكل التنظيمية، مشيراً إلى أهمية تطبيق أبعاد التمكين والتي تشمل بناء فرق العمل، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وأهمية القيام بالعمل من خلال إيجاد البيئة المناسبة، واحترام العاملين وتشجيعهم، ودعم المواهب، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

النوصيات:

- الانطلاق من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وخطط التنمية، وبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والخطة الاستراتيجية للتعليم العالي (آفاق)، والخطط الاستراتيجية للجامعات، في تحقيق تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية.

- تعزيز شعور القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بثقة الإدارة العليا ومنهن مزيداً من الصالحيات بتفويض السلطة لهن؛ وتأهيلهن قبل تكليفهن، من خلال تزويدهن بمهارات اللازم حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة، وعلى الأخص التمكين الإداري.



- العمل على تعزيز دور المرأة السعودية وتمكينها في المناصب القيادية التي تتوافق مع طبيعتها وخصوصيتها في المجتمع السعودي، في قيادة المؤسسات عامًّا وفي الجامعات خاصة.
- تحقيق متطلبات تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية؛ من خلال التزام القيادات الجامعية العليا بدعمهن وتعزيز الثقة فيهن وهميأة المبادرات التنظيمية والتنظيمات الإدارية التي تحقق تمكينهن لتأدية أعمالهن وفق مبادئ الشفافية في إطار الحكومة الإدارية.
- العمل على تطوير قدرات القيادات النسائية ومهاراتهن في أقسام العلوم والدراسات الطبية من خلال إتاحة فرصة تدريبية في المجالات الإدارية والقيادة.
- تعزيز مفهوم الثقة ما بين القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية، وكذلك بين القيادات النسائية وبقية منسوبي الجامعة، وتحفيزهم للعمل ضمن فرق العمل؛ مما يسهم في بث روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق، كما يسهم في توسيع آفاق المعرفة بتبادل الخبرات والأراء فيما بينهم.
- تشجيع القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية على بناء مستوى قيادي ثانٍ وثالثٍ، وتفويض الصالحيات اللازمة لهماهن، واشراكهن بالتخاذل القرارات على مستوى إدارتهن؛ وذلك بهدف رفع جودة الأداء، ودعم مسيرة العمل، والتكيف مع الظروف المتغيرة، ورفع مستوى تحمل المسؤولية لديهن، ورفع مستوى المبادرة، والتطوير، والإبداع، وحل المشاكل والمعوقات التي تواجههن، ودعم المتميزات وتحفيزهن، كما سيؤهلهن إلى أن يصبحن قائدات ذوات خبرة للمستقبل.
- القضاء على المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التمكين الإداري والتي تظهر معظمها في ضعف التفويض، وضعف التأهيل، وضعف الثقة، وضعف كفاءة نظام الاتصال الداخلي، ورفض التغيير، وضعف التطوير الذاتي، وضعف الحوافر، ووجود نظام صارم لا يتيح المجال للعمل بحرية والإبداع.
- تقديم الحوافز المعنوية والمادية للقيادات النسائية في الجامعات بشكل عام وجامعة الملك سعود على وجه التحديد، وتحديد قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية منح الحوافر لهن.
- إبراز النماذج النسائية المتميزة، وإتاحة فرص اللقاءات معهن لنشر تجاربهن في التميز والموازنة بين حقوقهن وواجباتهن داخل وخارج المنزل.
- الاتساع في البحوث التي تدعم دور المرأة ودراسة التواهي الاجتماعية والنفسية التي تحول دون تمكينها والتي تدعم تقدمها وإبراز حضورها ودورها.
- وضع خطة مستقبلية واضحة تضمن إبراز الدور القيادي النسائي وتمكينهم من حرية اتخاذ القرارات دون فلترًا من المنظور الذكري.

المراجع:

- أبو العلا، ليلى محمد حسني (2014) استراتيجية مقترنة لتفعيل دور القيادات النسائية السعودية في صناعية القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية، المجلد 3، العدد 3.
consulting.com/ar/services/business-excellence-module
- أبو خضرير، إيمان سعد (2007). التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلم، الرياض. دار المؤيد.



البحصي، عبد المعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

البلوي، خديجة عبدالله ساعد الفاضلي، وسلامان، هالة عبد المنعم أحمد. (2015). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/654031>

جاد الرب، سعيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: مطبعة العشيري.

جلاب، إحسان والحسيني، كمال. (2014م). إدارة التمكين والاندماج عمان دار صفاء للنشر والتوزيع. جوش، جيت. (2013م). تمكين الموظف، إدارة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ترجمة: الحوشان، سلطان (1435هـ)، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

حسين سلامة. (2012م). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، القاهرة. 136.

الخميسي، عبير. (1436هـ). واقع تمكين القيادات النسائية بجهاز وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر مدیرات، ووكيلات، ومشرفات العموم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الدخيل، هيفاء منصور، ولا عنزان، سارة زيد. (2016). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 22 - 24 نوفمبر، 2016.

الدغirir، وفاء محمد. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 7، العدد 8.

الدوري، زكريا وصالح، أحمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الأئمة الثالثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رشاد، عبد الناصر محمد، وحباكة، أمل سعيد. (2017). "تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس، والمجمعة (دراسة مقارنة)" ، مجلة الإدارة التربوية، س(4)، ع(16)، الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ديسمبر.

الرشيد، صالح سليمان. (2019). "نحو بناء إطاراً منهجاً للإبداع، وتميز الأعمال في المنظمات العربية". بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس: دور المديري العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، (27 - 29، نوفمبر).

الروقي، مطلق بن ممدوح بن مطلق. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، مجلة العلوم التربوية، مج 8، ع 1، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، 93 - 57.



الزهراي، خديجة. (2015م). توفر متطلبات التمكين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الباحة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الباحة، (١).

شبكة «سعوديون» الإخبارية (2009). ارتفاع معدل المناصب التي تشغله المرأة السعودية .
saudiyoon.com/news-actio. http://www

الشمرى، ذهب. (2014). «المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية»، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد الثانى، الأدن.

الطخيس، ريم. (1436هـ). درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية يفجّر جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن: أنفسهن، مجلّة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلّة 2، عدّة 8.

العايد، سري إبراهيم (2021). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، مجلة المتنقل للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، ع 1، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، الأردن، 105 – 136.

عبدالمطلب، عبدالحميد. (2010). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للطباعة.
العزاز، منيرة. (1437هـ). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى رؤساء الأقسام في كلية العلوم الاجتماعية
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية، الرياض ..

عطيف، بدرية. (2015). الأبعاد القيادية السائدة لدى عميدات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عيد، هالة فوزي. (2019). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للمبحث في العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1.

الفائز، هيلة. (2014). «التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات»، ورقة عمل مقدمة في المختصر العدد الثالث: التخطيط الإداري، في المحسّنات، الحكومية، تكميل، اسطنبول.

الفنار للإعلام (2018). ترتيب الدول العربية بحسب القيادات الأكادémية النسائية-
<https://www.fanarmedia.org/ar/2018/11/11/arabic-resource-graphic/>

القططاني، سالم. (2008). *القيادة الإدارية: التحول نحو القيادي العالمي*. الرياض: دار مرامر للنشر والتوزيع.
القضاة، محمد علي. (2019). اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، مجلة كلية التجارة للبحوث العملية، جامعة أسيوط - كلية التجارة، العدد 67، ديسمبر، 4119.



مبكري، مريم بنت محمد هادي. (2020). دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مع 4، 108-128.

المدهون، محمود عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

المطيري، نوف عبدالله، الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 5، العدد 10.

الماوي، جلوى بن سيف. (2018). دور قادة المدارس بمحافظة بيشة في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الباحة، كلية التربية. الباحة.

الملوك، جلال. (2002م). دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصى.

موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، (2015-2019)، وزارة الاقتصاد والتخطيط.
المبزر، هند. (2017). المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (68)32. الرياض

الحلايلي، الشريبي الحلايلي، غبور، أماني السيد (2013)، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة،" مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (20)، العدد(83)، القاهرة.

المؤسسة العامة للإحصاء. (1436) خلاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنين حسب الجهة: جامعة حائل «أنموذج» Stats.gov.sa المجلة الدولية المتخصصة، المجلد الثاني، العدد الثالث.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Northouse, P (2007). Leadership Theory and practice. Thousand Oaks, CA: sage Publications

Ghosh, A. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. Translated by Hoshan, Sultan (1435 AH). Journal of Public Administration, the Institute of Public Administration. Issue (4) .821-839

Blackmore, J. (2012). Performing and reforming leaders: Gender, eىEducational restructuring, educational restructuring, and organizational change. Suny Press.

Lynch, J. M. (2013). Case Studies of Undergraduate Women's Leadership Development a State University, Doctor's Dissertation, Virginia Polytechnic Institute a University, Virginia.

Mararia, A. & Mwangi, J. & Njoroge, J, Managing Knowledge to Improve Organizational, strategic Journals, 5(2), 2018, 2503-2517.