

# مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الرابع والخمسون

محرم ١٤٤١هـ



[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)  
[e-mail.humanitiesjournal@imamu.edu.sa](mailto:e-mail.humanitiesjournal@imamu.edu.sa)



**متطلبات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب  
القيادية ( جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً )**

**د . نشمي بن حسين العنزي**

**قسم الخدمة الاجتماعية - كلية العلوم الاجتماعية**

**جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



## متطلبات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية ( جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً )

د . نشمي بن حسين العنزي

قسم الخدمة الاجتماعية - كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٥ / ٧ / ١٤٤٠هـ

تاريخ تقديم البحث: ٢٩ / ٥ / ١٤٤٠هـ

### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية ، وطبقت الدراسة على جميع الأكاديميات في وظائف قيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل ، وتكوّن مجتمع الدراسة من ٧٩ قيادية ، وقد صمم الباحث استبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن أهم المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية تتمثل فيما يلي :

- المتطلبات التنظيمية : وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمل المسؤولية.
  - المتطلبات الإدارية: تعزيز قدرة الأكاديميات في مناصب قيادية على حل المشكلات الإدارية.
  - المتطلبات الشخصية: تعزيز قدرة القيادات النسائية على تحمل متطلبات المناصب القيادية.
- الكلمات المفتاحية: المتطلبات، التمكين، الأكاديميات السعوديات، المناصب القيادية.



## أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة

يعد الإنسان من أهم مقومات نجاح المؤسسات، ولا تستطيع أية مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، والعمل على تمكينهم وتوفير التدريب المناسب لهم ومنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، بالإضافة إلى تشجيعهم على المبادرة والإبداع (حریم، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٥).

وتنطلق أهمية التمكين من علاقته بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر للمؤسسة، فالتمكين له دور حاسم في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة أو فشلها؛ لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة (عفانة، ٢٠١٣م، ص ٢).

فنجاح برامج التنمية واستدامتها مرهون بمشاركة العنصر البشري وحسن إعداده وطبيعة تأهيله، وللمرأة دور في عملية التنمية لا يقل عن دور الرجل باعتبارها عنصراً فعّالاً ومهماً وقوة من قوى الإنتاج والخدمات، وباعتبارها أيضاً موضوعاً للتغيير ومحدثاً له (الشناوي، ٢٠٠٦، ص ١١).

وتكمن أهمية تمكين المرأة من برامج التنمية، في أن ذلك يتيح للنساء التواجد بشكل فعّال في تخطيط السياسات العامة وتوجيهها بشكل يخدم المساواة والإنصاف ليس بين الجنسين فحسب بل بين جميع المواطنين والمواطنات بشكل عام. وتعد المساواة بين المواطنين جميعاً، تجسيدا حقيقياً

لمفهوم المشاركة الذي يعد الأساس الموضوعي للممارسة الديمقراطية الحقيقية،  
والمكرس لحقوق المواطنة الكاملة.

ولذلك جاء الاهتمام بعملية تمكين المرأة، فكما تحتاج عملية إنجاح التنمية  
إلى التمكين وتقوية أفراد المجتمع بصفة عامة، تحتاج المرأة بصورة خاصة  
لتقويتها وتمكينها من أجل تحقيق التنمية الشاملة (الأحمد، ٢٠١٦م،  
ص ١٥)، مما أفرز اهتماماً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة بتفعيل دور المرأة  
في المجتمع، والحرص على تمكينها من حقوقها وتوعيتها بواجباتها، حيث يعد  
تمكين المرأة أحد المؤشرات التي يقاس عليها تقدم الأمم ونهوضها (لبن  
ونويسر، ٢٠١٦م، ص ١٠٢٩).

فقد تزايد الاهتمام العالمي بشكل ملحوظ بقضية المرأة وضرورة مشاركتها  
وإدماجها في التنمية، منذ المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك عام ١٩٧٥م  
والثاني في كوبنهاجن ١٩٨٠م، والمؤتمر الثالث في نيروبي ١٩٨٥م، كما بدأ  
ذلك واضحاً في نتائج المؤتمر الدولي الرابع للمرأة في بكين ١٩٩٥م، حيث  
أكدت نتائج وتوصيات هذه اللقاءات على بعض المصطلحات أو المناهج التي  
تحمل مفاهيم تنموية هامة مثل منهج تمكين المرأة والذي يهدف إلى تعزيز  
صورة المرأة عن نفسها، وثقتها بقدراتها الذاتية، وقيمتها في المنزل والمجتمع  
(كاظم، ٢٠١٦م، ص ١٣).

وبما أن المرأة تشكل نصف المجتمع السعودي أو ما دون ذلك بقليل، حيث  
بينت الإحصاءات أن (٤٢.٥٢٪) من جملة سكان السعودية هم من الإناث  
(الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠١٨م)، فقد اهتمت الدراسات بتناول قضايا  
المرأة وأوضاعها وحقوقها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من محاور التنمية، وأنه لا



يمكن أن تقوم أي جهود تنموية في المجتمع، مع إغفال نصف طاقته البشرية، وبالتالي أصبحت النظرة إلى المرأة، وأيضاً مناقشة قضاياها تتم في نطاق أكثر شمولاً ومن منظور أشد عمقاً (نجم، ٢٠١٣م، ص ٢٤١).

حيث أشارت ابن الشلهوب (٢٠١٧م، ص ص ٢ - ٣) إلى أن التمكين يعد من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة حالياً في مجال الاهتمام بالمرأة، كما أن تمكين المرأة هدف مهم وضروري لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق المساواة والإنصاف بين الرجل والمرأة. وتمكينها من تحقيق إمكاناتها كاملة، وإشراكها تماماً في عملية إقرار السياسات وصنع القرار في جميع جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية بصفتها صانعة قرار ومشاركة ومستفيدة، وعليه فإن التمكين يسعى إلى رفع المهارات وإعطاء النساء من الموارد والفرص ما يمكنهن من إثبات قدراتهن.

كما بينت الهزاني (٢٠١٦م، ص ٢١٤) أن التمكين يعد أكثر المفاهيم اعترافاً بالمرأة بوصفها عنصراً فاعلاً في التنمية، ومن ثم فهو يسعى إلى القضاء على كل مظاهر التمييز ضدها من خلال الآليات التي تعينها على الاعتماد على نفسها، ولهذا فإن مدخل التمكين يجعل التنمية أكثر إيجابية ومشاركة بين الرجال والنساء ولا تكون التنمية مجرد رعاية اجتماعية للنساء وإنما هي هدف إلى تمكين النساء من امتلاك عناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية التي تمكنهن من الاعتماد على الذات وتحسين أوضاعهن على نحو متواصل، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس جوانب حياتهن.

مما سبق نستنتج، أن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة السعودية وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً تركز عليها التوجهات

التنموية للدولة وتحول الاهتمام من قضية مشاركتها إلى الدور القيادي الذي يمكن أن تقوم به في مختلف الخدمات والقطاعات (الحמיד، ٢٠١٣م، ص ٣). واستشعاراً من الحكومة السعودية بأهمية دور المرأة في عملية التنمية الشاملة، جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتؤكد أهمية تمكين المرأة للحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية المجتمع، حيث نصت (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٧م، ص ٣٧) على ما يلي: "كما أن المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر قوتنا، إذ تشكل ما يزيد على (٥٠٪) من إجمالي عدد الخريجين الجامعيين. وسنستمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا".

وتفعيلاً لذلك وتفاعلاً مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيقاً لمتطلبات الحاضر وأهداف المملكة العربية السعودية المستقبلية، سعت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلى ترجمة تلك الأهداف لواقع ملموس، وذلك من خلال تمكين العنصر النسائي من الوظائف القيادية في الجامعة، حيث تم في عام ٢٠١٨م تعيين أول وكالة للجامعة لشؤون الطالبات بتاريخ الجامعة، كما تم تعيين ثلاث عميدات، وعدد من وكيلات للكليات والعمادات المساندة.

حيث أشارت الدكتور حنان العريني، وكالة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لشؤون الطالبات، في صحيفة سبق الإلكترونية (٢٠١٨م) إلى أن "جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بقيادة مديرها الدكتور سليمان بن عبدالله أبا الخليل حرصت على مواكبة هذه الرؤية، والعمل على تنفيذها والاستفادة من معطياتها، وهو ما نلمس ثماره اليوم، حيث يولي مدير

الجامعة موضوع تمكين المرأة ودفعها للإسهام في تحقيق مستهدفات الرؤية عظيم الاهتمام، وخلال الأشهر الأخيرة أصدر عدة قرارات تستهدف تحقيق ذلك، حيث تم تعيين وكالة للجامعة لشؤون الطالبات، ثم توالى الأعمال والقرارات، وكان آخرها صدور جملة من القرارات تم بموجبها تعيين أول عميدات لمجالات عدة؛ وهي عمادة التقويم والجودة، وعمادة شؤون المكتبات، ومركز خدمات التوظيف والأعمال الريادية، كأول عميدات في هذا المنصب".

وبالرغم من أن المرأة حققت بعض الإنجازات التي تتعلق بعملها واستقلاليتها وثقتها بنفسها، وغيرت نسبتاً من نظرة المجتمع إليها بعدما أثبتت تفوقها في الكثير من الأعمال وأخذت تتزايد مشاركتها السياسية وتبوؤها المناصب القيادية، وإن كانت أقل من المأمول، فإنه مازال هناك العديد من المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العربية بشكل عام (الأحمد، ٢٠١٦م، ص ٢٩١). فعلى الرغم مما يشهده العالم العربي من ازدياد الاهتمام بتفعيل دور المرأة في المشاركة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلا أن الواقع الاجتماعي العربي بعاداته وموروثاته التقليدية التي تؤكد تفوق الذكور وهيمنتهم على المرأة، يعد أهم العوائق التي تقف أمام تمكين المرأة وجعلها شريكاً كاملاً للرجل على جهود التنمية التي تحتاجها المجتمعات العربية اليوم أكثر من أي وقت مضى (الجندي، ٢٠٠٩م، ص ١٨١).

الأمر ذاته ينطبق على المرأة السعودية، فما زالت تواجه العديد من الصعوبات، الأمر الذي يتطلب تعزيز دور المرأة ومساهمتها في التنمية، ويستوجب تعميق الوعي بقضايا المرأة وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع

والارتقاء به (الغامدي، ٢٠١٢م). حيث أشارت عدة دراسات (الغامدي، ٢٠١٢م، الشمري، ٢٠١٤، الكسر، ٢٠١٥م، آل الشيخ، ٢٠١٥م، بن شلهوب وآخرون، ٢٠١٥م، الحمشي والخليف، ٢٠١٦م، طه والأحمدي، ٢٠١٧م) إلى وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة السعودية لتولي المناصب القيادية، منها ما هي شخصية، أو إدارية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو تنظيمية، أو أسرية. الأمر الذي يستوجب ضرورة دعم قضايا المرأة، ومعالجة قصور القوانين الحالية عن تغطية احتياجات المرأة من القضايا التي تُعنى بها، وضرورة تركيز صناع القرار على التغيير من وضع المرأة في المجتمع السعودي.

وحتى تتمكن المرأة من القيام بدورها في التنمية لابد من وضع مبادئ تمكين المرأة موضع التنفيذ، ولا يمكن أن يتم ذلك دون جهد منظم ومستمر لتوعية المجتمع والمرأة بقضايا التنمية المطروحة، كما يجب أن تعي النساء مشكلاتها وجوانب الضعف في حياتها وأهمية تنميتها للأفضل (اليزيدي، ٢٠١٧م، ص ٢٢).

تأسيساً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التالي: ما المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية؟

\* \* \*

## ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه، ويمكن إنجازها في نقطتين هما:

### الأهمية العملية:

١. تتناول الدراسة موضوعاً من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الحديث، الذي يقوم على اتباع الأساليب الإدارية التي تزيد من فرصة الأكاديميات السعوديات في تولي المناصب القيادية، للاستفادة من قدراتهن ومهاراتهن وخبراتهم.

٢. تتمحور الدراسة حول متطلبات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي تعد من الجامعات العريقة السبّاقة في الاعتماد على القيادات النسائية، ولكن التجربة الرائدة ما تزال بحاجة إلى مزيدٍ من الدراسات والبحوث، من أجل تطويرها واتباع الأساليب الحديثة في الإدارة.

٣. تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة عمل الأكاديميات السعوديات لتولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من حيث منحهن الصلاحيات، وحرية التصرف في إدارة شؤون العمل.

٤. تساعد هذه الدراسة في زيادة استقلالية الأكاديميات السعوديات لتولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بإدارة شطر الطالبات بالجامعة.

## الأهمية العملية :

١. من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على المتطلبات الفعلية لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، وتقديمها إلى الجهات المعنية لتدعيمها والعمل على تحقيقها، مما قد يسهم في زيادة تولي النساء من تولي المناصب القيادية.

٢. من الممكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت الانتباه إلى أن الاستحواذ الذكوري للمناصب القيادية في الجامعات مازال قائماً.

\* \* \*

## ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٢. تحديد المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٣. تحديد المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٤. صياغة نموذج مقترح لتمكين الأكاديميات السعوديات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من تولي المناصب القيادية.

\* \* \*

## رابعاً: تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية؟ ويتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٢. ما المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٣. ما المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٤. ما النموذج المقترح لتمكين الأكاديميات السعوديات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من تولي المناصب القيادية؟

\* \* \*



## خامساً: مفاهيم الدراسة

### ١. المتطلبات:

المتطلبات في اللغة: هي جمعُ متطلب (اسم مفعول)، مأخوذ من الفعل (تطلب)، وأصله من (طلب)، وتدل على محاولة وجدان الشيء وأخذه. والطلبية: ما كان لك عند آخر من حَقِّ تطلبه به. وتطلبه: حاول وجوده وأخذه. والتطلب: الطلب مرة بعد أخرى. وأطلبه: أعطاه ما طلب (ابن منظور، ٢٠٠٣م، ص ٦١٩).

ويقصد بالمتطلبات اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الجامعة من أجل تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، وتمثل هذه المتطلبات بمتطلبات تنظيمية، ومتطلبات إدارية ومتطلبات شخصية.

### ٢. التمكين:

يعرف التمكين بأنه "زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ خيارات، وتحويل تلك الخيارات إلى الإجراءات والنتائج المطلوبة (ناجي، ٢٠١٤م، ص ٢٣).

كما يعرف بأنه "إزالة كافة العمليات والاتجاهات والسلوكيات النمطية في المجتمع والمؤسسات التي تنمط النساء والفئات المهمشة وتضعهن في مراتب أدنى" (الأحمد، ٢٠١٦م، ص ١٦).

في حين يعرف تمكين المرأة بأنه "قدرة النساء على المشاركة في عملية التنمية، وخلق وعي مجتمعي بالحقوق الفردية والجماعية، والقدرة على الانضمام إلى مجموعات ضغط وحركات اجتماعية قادرة على تمثيل

مصالحهن، وتنتهي بتمثيل أكثر للنساء في مراكز صنع القرار السياسي والاقتصادي" (سلامي، ٢٠١٦م، ص ١٨٥).

فمفهوم تمكين المرأة يعترف بها "كعنصر فاعل في التنمية، ويسعى إلى القضاء على مظاهر التمييز ضدها من خلال آليات تمكنها من تقوية قدراتها والاعتماد على الذات، ويسعى إلى تمليك النساء لعناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعرفية وتمكينهم من التأثير في العملية التنموية وممارسة حق الاختيار" (الحربي، ٢٠١٧م، ص ٣٥٨).

كما عرف Griffen (١٩٨٧م، ص ١١٧) تمكين المرأة بأنه "إضفاء القوة على المرأة، والقوة هنا تعنى أن يكون للمرأة كلمة مسموعة، ولها القدرة على التحليل والابتكار، والتأثير في القرارات الاجتماعية المؤثرة على المجتمع ككل، وأن تكون موضع احترام كمواطنة متساوية، ولها إسهاماتها على كل المستويات في المجتمع، وإدراك قيمتها ليس فقط في المنزل بل في المجتمع".  
ويقصد بتمكين المرأة اجرائياً في هذه الدراسة: إتاحة الفرصة للأكاديميات السعوديات لتولي مناصب قيادية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والاستفادة من قدراتها، للمشاركة والتأثير في العملية التنموية.

### ٣. الأكاديميات السعوديات:

جاء في المعجم الجامع أن لفظ (أكاديمي): منسوبٌ إلى الأكاديمية، وعالم أكاديمي: هو العالم المهتم بالعلوم حسب منهج علمي دقيق، المنتمي إلى مؤسسة أكاديمية. أو هو "عضو من أعضاء مجمع علمي أو أدبي". أما في

القاموس المحيط فالأكاديمي، هو "عضو من أعضاء مجمع علمي أو أدبي". أو هو "مدرس جامعي".

ويقصد بالأكاديميات السعوديات اجرائياً في هذه الدراسة: النساء الحاصلات على درجة الدكتوراه ويعملن في مجال التعليم العالي، ويشغلن درجة أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### ٤. المناصب القيادية:

جاء في قاموس المعجم الوسيط أن المنصب: هو "ما يتولاه المرء من عمل إداري حكومي أو نحوه".

وقد عرفت المنقاش (٢٠١٧م، ص ٤٢) المناصب القيادية بالجامعات الحكومية بأنها "المناصب القيادية المتاحة للنساء في الجامعات الحكومية الثنائية التي تدار بواسطة الرجال والنساء في مدن جامعية مفصولة وهذه المناصب هي: وكيلة مدير الجامعة لشؤون الطالبات، وعميدات أقسام الطالبات، ووكيلاتهن، ووكيلات العمادات المساندة، ووكيلات الكليات، ووكيلات الأقسام، وجميعهن يتبعن الإدارات الرجالية الرئيسية تنظيمياً".

ويقصد بالمناصب القيادية اجرائياً في هذه الدراسة: الوظائف الإدارية القيادية المتاحة للنساء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مثل: وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات، والعميدات، ووكيلاتهن، ووكيلات العمادات المساندة، ووكيلات الكليات، ووكيلات الأقسام، ومديرات الإدارات.

\* \* \*

## سادساً: واقع تمكين المرأة في مجال التنمية بالمملكة العربية السعودية

انطلاقاً من نصوص الشريعة الإسلامية اهتمت الدولة السعودية بالمساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات، وبالنظر إلى نصوص النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية يتضح أنها لم تفرق بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات، حيث جاءت النصوص عامة ومجردة، ومن ذلك ما جاء في المادة (٨) على أنه "يقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل والشورى والمساواة وفق الشريعة الإسلامية" أي المساواة بين المواطنين بلا تمييز سواء كان على أساس العرق أو الجنس أو اللون، فالجميع متساوون في الحقوق أمام القانون (الأحمد، ٢٠١٦م، ص ٢٨١).

احتلت المرأة السعودية مكانة محورية في خطط التنمية، الأمر الذي يمكن ملاحظة أثره ونتائجه في التطور الذي تشهده المملكة على مختلف الأصعدة، حيث استهدفت جهود الدولة تحقيق معدلات عالية من فرص التعليم العام والعالى والمهني لإعداد الكوادر الوطنية من العناصر النسائية، الأمر الذي أدى إلى التوسع الكبير في التوظيف النسائي في مجالات متعددة ومتنوعة (الرشيدي، ٢٠١٦م، ص ١٨٩).

وإيماناً من الحكومة السعودية بأهمية المرأة كعنصر من عناصر قوة المجتمع، فقد أصبح للمرأة حق التعليم بجميع مراحلها وحق العمل والرعاية الاجتماعية والصحية مع تمتعها بالأهلية القانونية وحق التملك وإدارة الأعمال وغيرها من المكتسبات، كما اهتمت المملكة بتفعيل وتعزيز دور المرأة السعودية في جميع مناحي الحياة، واستطاعت مع التحديات التي تكمن في الموروثات

الاجتماعية أن تحقق لها الكثير من الإنجازات لتمكينها في جميع المجالات (الميزر، ٢٠١٧م، ص ١٢٨).

وفي إطار اعتراف الحكومة السعودية بالدور الفاعل للمرأة السعودية في مجال التنمية، وأهمية تأهيلها لسوق العمل ومتطلبات العصر، صدر عام (٢٠٠٠م) أمر ملكي يقضي بالموافقة على ابتعاث الموظفات السعوديات للدراسة في الخارج، ليشمل التخصصات الطبية والصحية وغيرها من المجالات التي تعمل بها المرأة وتتطلب حاجة العمل تأهيلها وتطوير قدراتها العلمية والمهنية (الحقيل، ٢٠١٣م، ص ٤١).

كما أكد ذلك ما جاء في كلمة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود في مجلس الشورى يوم الإثنين ١٩/١١/٢٠١٨م، حيث قال "إن المواطن السعودي هو المحرك الرئيس للتنمية وأداتها الفاعلة، وشباب وشابات هذه البلاد هم عماد الإنجاز وأمل المستقبل، والمرأة السعودية شريك ذو حقوق كاملة وفق شريعتنا السمحاء" (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠١٨م) وهو ما يدل على اهتمام الحكومة السعودية بإشراك المرأة في العملية التنموية.

أما على صعيد المناصب القيادية للمرأة، سعت المملكة ضمن رؤيتها ٢٠٣٠ إلى رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل، وذلك إضافة إلى تبوئها حالياً مناصب سياسية واقتصادية واجتماعية وتعليمية، فضلاً عن مشاركتها الفعالة في مجلس الشورى، وتمثيلها للمملكة في العمل الدبلوماسي، وكسرهما لاحتكار الرجل للمناصب القيادية في قطاع المال والأعمال، وتوليها المناصب العليا في القطاع التعليمي، وترشيح نفسها لعضوية المجالس البلدية، وقد دخلت المرأة السعودية مؤخراً المجال الأمني في

وزارة الداخلية كالجوازات وإدارة مكافحة المخدرات ومركز العمليات الأمنية الموحد في المملكة، إلى أن وصلت إلى مراكز عليا في المجتمع مثل نائبة وزير ومدير جامعة (الميزر، ٢٠١٧م، ص ١٢٨، صحيفة الشرق الأوسط، ٢٠١٧م).

فقد صدر عام (٢٠١٣م) أمر ملكي بمشاركة المرأة بمجلس الشورى، حيث نص الأمر الملكي على أن: يتكون مجلس الشورى من رئيس و ١٥٠ عضواً، يختارهم الملك من أهل العلم والخبرة والاختصاص، على ألا يقل تمثيل المرأة فيه عن ٢٠٪ من عدد الأعضاء (الأحمد، ٢٠١٦م، ص ٢٨٥). كما تم في عام (٢٠٠٩م) تعيين أول نائبة وزير في وزارة التعليم، وأول مديرة لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، كما تم في عام (٢٠١٧م) تم اختيار سارة بنت جماز السحيمي كأول امرأة سعودية لرئاسة مجلس إدارة شركة السوق المالية السعودية «تداول». وتوالت التعيينات والترشيحات للعنصر النسائي في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية سواء في مناصب قيادية أو مناصب استشارية أو عملية.

وتتويجاً لعملية تمكين المرأة في السعودية صدر في (سبتمبر ٢٠١٧م) الأمر الملكي التاريخي للسماح للمرأة بقيادة المرأة للسيارة في المملكة العربية السعودية. وجاء هذا القرار ليؤكد أن السعودية تواصل المضي نحو المستقبل بقرارات جريئة مضيئة تقرأ حاجة الحاضر ومتطلبات المستقبل، وتعزيز قيمة المرأة وحرص القيادة السعودية على تمكينها لتكون عنصراً فعالاً في المجتمع، والتمتع بحق من حقوقها، الأمر الذي يؤكد استمرار مسيرة الإصلاح والتنمية في السعودية، دون التعارض مع الالتزام الشرعي والأخلاقي.

كما تم في عام (٢٠١٨م) تعيين امرأة أخرى في منصب نائب وزير العمل والتنمية الاجتماعية، وفي العام ذاته تم تعيين أول وكيله جامعة لشؤون الطالبات بإحدى كبرى الجامعة السعودية وأكثرها عراقه وهي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض بالإضافة إلى عدد من العميدات في الجامعة ذاتها.

\* \* \*

## سابعاً : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجهودها في تمكين المرأة

أسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عام ١٩٥٠م بافتتاح معهد الرياض العلمي ، الذي يعد النواة الاولى للجامعة ، وتلاه افتتاح العديد من المعاهد ، ثم افتتح كلية العلوم الشرعية في عام ١٩٥٣م ، والتي تعرف الآن بكلية الشريعة ، ثم توالي بعدها افتتاح العديد من الكليات والمعاهد العليا والعلمية التي كانت تتبع آنذاك للرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية ثم أصبحت فيما بعد جامعة تحمل اسم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، التي أنشئت كمؤسسة علمية تقدم برامج دراسية متنوعة لمختلف المستويات التعليمية ، سواءً علي مستوى التعليم العام كما في معاهدها العلمية ، أو على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا ، وتميزت في الأساس بمخرجاتها الشرعية واللغوية وسائر العلوم الإنسانية ، ثم سعت بكل عزم إلي التميز في خدمة كافة العلوم الأخرى مثل : اللغات والترجمة ، والاقتصاد والعلوم الإدارية ، وعلوم الحاسب ، والعلوم الطبيعية ، والطب ، والهندسة ، والإعلام والاتصال (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠١٨م).

وقد أولت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قضية تمكين المرأة من المناصب القيادية أهمية بالغة ، حيث نص أحد أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة على ضرورة "دعم القيادة النسائية بشكل أكبر في الجامعة" (وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة ، ٢٠١٨م ، ص ١٠).

وتفعيلاً لذلك الهدف الإستراتيجي ، تم تعيين أول وكيلة للجامعة لشؤون الطالبات بتاريخ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، بالإضافة إلى تعيين ثلاث عميدات لعمادات مساندة بالجامعة لم يسبق أن تولّى قيادتها نساء



(عمادة شؤون المكتبات ، وعمادة التوظيف والأعمال الريادية ، وعمادة التقويم والجودة) ، كما تم تعيين خمس وكيلات لكليات وعمادات مختلفة (صحيفة الحياة ، ٢٠١٨م).

الجدير بالذكر أن العميدات التي تم تعيينهن مؤخراً يعمل تحت إدارتهن أعضاء هيئة تدريس وموظفين من الرجال والنساء. كما سمحت الجامعة لوكيلة الجامعة والعميدات بحضور جلسات مجلس الجامعة بمقر المجلس بشرط الطلاب مع باقي أعضاء مجلس الجامعة من الرجال ، حيث كان المعتاد أن يكون حضورهن لجلسات المجلس عبر دوائر النقل الصوتي بشرط الطالبات.

كما أن هناك مزيداً من الجهود التي انتهجتها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمكين العنصر النسائي ، منها: التوسع في تعيين النساء كأعضاء هيئة تدريس ، حيث بلغ عدد الأكاديميات في الجامعة (١٤٨٠) أكاديمية في مختلف التخصصات ، ابتعث عدد من الأكاديميات لإكمال الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في عدد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة ، وكندا ، وفرنسا ، وأستراليا وغيرها ، ابتعث عدد من الأكاديميات الحاصلات على درجة الدكتوراه لتعلم اللغة الإنجليزية ، إتاحة الفرصة للأكاديميات للمشاركة في مؤتمرات دولية في مجال تخصصاتهن في عدد من دول العالم ، إشراك القيادات النسائية في لجان استشارية ولجان مركزية في الجامعة تجتمع بشكل دوري للمشاركة في صنع القرار (عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس ، ٢٠١٨م).

\* \* \*

## ثامناً: المنطلق النظري للدراسة:

### ❖ نظرية النسوية الليبرالية (Liberal Feminism)

تتسم النظرية النسوية الليبرالية بشكل عام بمحاولة تشخيص أوجه التفاوت التي تواجه المرأة وبشكل خاص في مجال العمل رغم الفرص الهائلة التي حصلت عليها في مختلف المجالات، بما في ذلك بعض المجالات التي لم يكن من المتصور أن تلتحق بها. وما تهدف إليه هذه النظرية هو التركيز على أوضاع المرأة وجعلها في المقدمة من المشكلات الاجتماعية التي تواجهها المجتمعات البشرية بحيث لا يتم التعامل معها كقضية فرعية ضمن النظريات الاجتماعية، الأمر الذي يجعلها تكتسب الاهتمام الذي يليق بمكانة المرأة في المجتمعات الإنسانية، ولذلك تركز هذه النظرية على أهمية تحقيق وإنجاز فرص متساوية لكل من الرجال والنساء بدون أي تمييز بينهما (عبدالعظيم، ٢٠١٤م، ص ١٦).

حيث تقوم النظرية النسوية على فرضية مفادها أن جميع الناس قد خلقوا متساوين، ولا ينبغي حرمانهم من المساواة بسبب نوع الجنس، فالمرأة والرجل يتمتعان بنفس الملكات العقلية الرشيدة، والإيمان بأن التعليم كوسيلة لتغيير وتحويل المجتمع، والإيمان بمبدأ الحقوق الطبيعية، وبناء على هذا، فما دام الرجال والنساء متماثلان من حيث طبيعة الوجود، إذاً فإن حقوق الرجال ينبغي أتمدد لتشمل النساء (بحري، ٢٠١٤م، ص ٧٣).

وقد نجح هذا المدخل في القضاء على العديد من العقبات التي تقف في وجه النساء في الدخول إلى مجالات العمل التي كانت حكرًا على الرجال، كما أنها ساعدت في المساواة في الأجور فيما بين الجنسين، ولذلك فمن غير

المعقول، وفقاً لهذه النظرية، تبرير الفروق بين الرجل والمرأة على أسس بيولوجية واستغلال هذه التصورات السلبية في تكريس الفروق على مستوى الالتحاق بسوق العمل وما يرتبط بذلك من تفاوتات في الدخل من ناحية، والحصول على مناصب أعلى من ناحية أخرى (عبدالعظيم، ٢٠١٤م، ص١٨).

### ❖ علاقة النظرية بالدراسة الحالية:

تعد المرأة السعودية عنصراً مهماً من عناصر قوة المجتمع، ولا بد من الاستفادة من هذا العنصر الأساسي في المجتمع لدفع عجلة التنمية جنباً إلى جنب مع الرجل، ولا يتم ذلك إلا من خلال تمكين المرأة السعودية اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، وتوفير مناخ آمن وخدمات تسهّل لها القيام بواجباتها الوطنية، مع ضمان تمتّعها بحقوقها الكاملة في مختلف المجالات.

ووفقاً للنظرية النسوية فإن المرأة والرجل يتمتعان بنفس الملكات العقلية الرشيدة، مما يعني قدرة المرأة السعودية على تولي المناصب القيادية مثل الرجل، كما أن لها الحق في الحصول على فرص متساوية مع الرجل في تحقيق أهداف التنمية، لذلك فإن تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي مناصب قيادية يحقق نوع من المساواة والإنصاف، بين الرجل والمرأة، ويساعدهن على تحقيق إمكانياتهن كاملة، ومساهمتهن بشكل كامل في عملية تقرير السياسات وصنع القرار، مما يحقق رؤية المملكة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

\* \* \*

## تاسعاً: الدراسات السابقة

يستعرض الباحث فيما يلي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، تلك التي استطاع الوصول لها ، وقد قسمها الباحث إلى ثلاثة محاور هي : الدراسات المحلية ، والدراسات الخليجية العربية ، والدراسات الأجنبية.

### أ. الدراسات المحلية :

كشفت نتائج دراسة أبو خضر (٢٠١٢م) عن وجود مجموعة من التحديات التي تواجه القياديات الأكاديمية النسائية ، حيث احتلت المرتبة الأولى التحديات التنظيمية مثل : المركزية في اتخاذ القرارات ، يليها التحديات المادية والتقنية مثل : نقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية ، أما المرتبة الثالثة من التحديات فكانت نقص التمكين مثل : نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، واحتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة مثل : ضعف الثقافة المهنية لدى بعض المرؤوسين ، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت للتحديات الشخصية مثل : الشعور بالعزلة في المنصب الإداري.

فيما أظهرت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢م) أن المرأة تواجه معوقات تحد من قدرتها للوصول إلى المناصب القيادية ، حيث كشفت الدراسة المعوقات الشخصية مثل : محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية ، على الرغم من قدرتها على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي ، وعلى الرغم من حرصها على التدريب وتطوير الذات.

أما دراسة الشمري (٢٠١٤م) فقد خلصت إلى ضعف معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية ، وذلك بسبب عدد من الصعوبات التي

تواجهها المرأة، منها ما يرتبط بالعادات والتقاليد والالتزامات الأسرية، كما أن هناك صعوبات تُعيق عملية ترقى المرأة في عملها مثل عدم قدرتها على السفر إلى أماكن أخرى، والنظرة التمييزية لها من قبل مدراءها في العمل، وعدم حصولها على فرص تعليمية كافية تساعدتها في الحصول على الترقية.

وفي دراسة قامت بها الكسر (٢٠١٥م) أظهرت أن أبرز المعوقات التي تواجهها المرأة السعودية لتولي مناصب قيادية عليا هي معوقات إدارية تتمثل في: وجود الوساطة، واستبعاد المرأة من المناصب القيادية، وضرورة العلاقات العامة للوصول للمناصب القيادية، يليها معوقات شخصية تتمثل في: ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي، وضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية، والضغوط النفسية والتغيرات الجسدية، ومن ثم معوقات اجتماعية مثل: محدودية مجالات عمل المرأة، وكذلك معوقات أسرية مثل: العادات الأسرية التي تستوجب الاهتمام بمتطلبات البيت أكثر.

كما بينت دراسة ابن شلهوب وآخرون (٢٠١٥م) أن من أبرز ملامح مفهوم تمكين المرأة السعودية يتمثل في أنه عملية إتاحة الفرصة للمرأة للحصول على حقوقها الشرعية في المجتمع، وتعزيز القوة الشخصية والاجتماعية للنساء لتحسين حياتهن، وأن من أهم مجالات تمكين المرأة السعودية هو التمكين التعليمي الذي يركز على زيادة مشاركة المرأة في النظام التعليمي والاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، والتمكين الاقتصادي الذي يركز على التوسع في مجالات العمل للمرأة لتحقيق استقلاليتها وحصولها على دخل كاف لتلبية احتياجاتها.

أما دراسة آل الشيخ (٢٠١٥م) فقد أظهرت وجود عدد من التحديات التي تواجه المرأة السعودية لتولي مناصب قيادية في مؤسسات التعليم العالي، حيث جاءت هذه التحديات مرتبة كما يلي: التحديات المرتبطة بطبيعة الدور القيادي، التحديات الاقتصادية، التحديات المؤسسية والتنظيمية، والتحديات الأسرية، والتحديات المجتمعية، والتحديات الشخصية والذاتية الخاصة بالمرأة. وجاء في الترتيب الثاني من المشكلات المعاصرة من وجهة نظر المرأة مشكلة: ضعف وعي المرأة بحقوقها.

وبينت دراسة الخمشي والخليف (٢٠١٦م) أن المشاركة في المجال السياسي من الأولويات التي يركز عليها الحراك النسوي في السعودية مثل: مشاركة المرأة في مجلس الشورى والمجالس البلدية، نظراً لأن تمثيل المرأة السعودية فيها قليل نسبياً مقارنة بالرجل. كما أن هناك سيطرة من العنصر الرجالي على أغلبية المناصب القيادية، مما يعوق الحراك النسوي في المجتمع السعودي.

أما دراسة الرشيد (٢٠١٦م) فأظهرت أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل كبيرة جداً، حيث تمثلت المتطلبات الأكاديمية لتولي وظائف قيادية، بمتطلبات شخصية مثل: التكيف مع الوظيفة القيادية كالسفر وحضور الاجتماعات، ومتطلبات إدارية مثل: توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات النسائية في الجامعة بشكل دقيق، ومتطلبات تنظيمية مثل: إقرار لوائح وأنظمة صارمة تحمي المرأة من التحرش، ومتطلبات مجتمعية مثل: الدعم المجتمعي للمرأة لتولي وظيفة قيادية.

وخلصت دراسة المنقاش (٢٠١٧م) إلى أن غالبية القيادات النسائية في الجامعات يتم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية. وأن أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، كانت على التوالي: أسباب تنظيمية، ثم أسباب ثقافية، يليها أسباب علاقاتية، وأخيرا لأسباب شخصية. كما ساهمت القيادات النسائية في زيادة التحديات في تولي النساء للمناصب القيادية من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة. فيما خلصت دراسة طه والأحمدي (٢٠١٧م) إلى أن جهود تمكين المرأة السعودية من الوظائف القيادية يواجه بعض العوائق تتمثل في: قلة الوعي بأهمية تمكين المرأة، وضعف الخطوات المتخذة فعليا للتمكين، ونقص السياسات والإجراءات المعتمدة لتطبيق التمكين، وكذلك غياب مؤشرات الأداء المحددة التي تقيس التقدم في هذا الاتجاه.

### ب. الدراسات الخليجية والعربية:

في المملكة الأردنية الهاشمية، توصلت دراسة الحسين (٢٠١١م) إلى وجود عدد من التحديات تواجه المرأة الأردنية التي تتولى مناصب قيادية، منها الصورة السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموح المرأة، وعدم ثقتها بنفسها وقدراتها، والتحيز والمحسوبية. كما كشفت الدراسة أن المرأة الأردنية القيادية تفتقر إلى المرونة في العمل، واللباقة في التعامل، كما أنها غير صبور ولا تهتم بالعمل الموكل لها، وتتعامل بفوقية مع الآخرين، ولديها ثقة متوسطة بنفسها.

وكذلك في فلسطين، وجدت دراسة عبدالواحد (٢٠١١م) أن المرأة الفلسطينية تواجه عدداً من العوائق في تولي وظائف قيادية، منها عوائق شخصية مثل: عدم قدرة المرأة على التوفيق بين أدوارها الأسرية ومتطلبات العمل الإداري، وعوائق اجتماعية مثل: تحفظ الأسرة تجاه سفر المرأة وخروجها بوقت متأخر لضرورات العمل، وعوائق إدارية مثل: عدم تقبل العاملين لقيادة المرأة لهم، وكذلك عوائق تنظيمية مثل: قلة القوانين والتشريعات بخصوص الحوافز المشجعة على عمل المرأة بوظائف قيادية.

أما في سلطنة عمان، فقد توصلت دراسة الهيتي (٢٠١١م) إلى وجود عدد من الصعوبات تواجه المرأة العمانية في تولي وظائف قيادية، منها النظرة السلبية والانطباع العام بأن الإدارة وظيفة مقصورة على الرجال، إعاقة التقاليد الاجتماعية السائدة لإمكانية تولي المرأة للوظائف القيادية، صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الإداري ومتطلبات المرأة الأسرية، وكذلك ضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات.

وفي دولة الكويت أشارت دراسة القبندي (٢٠١٣م) إلى أنه على الرغم من أن القانون والدستور كفلاً للمرأة حقوقها السياسية في الترشيح للانتخابات والتصويت ودخولها البرلمان، وتولي المناصب القيادية، فإن الممارسة الحقيقية للعملية السياسية من قبل المرأة لاتزال هامشية، وبينت الدراسة أن أسباب هذا العزوف، إما لظروف ثقافية أو اجتماعية، أو سياسية سائدة في المجتمع، أو محددات مجتمعية بعينها، مثل: قلة وعي النساء بحقوقهن، وأساليب التنشئة الاجتماعية، والسياسية، وتقاليد المجتمع التي



تشجع اعتماد المرأة على الرجل اقتصادياً وتثبط من عزيمتها في المساهمة في عملية صنع القرار وممارسة حقوقها السياسية.

كما في الجمهورية العراقية، توصلت دراسة كاظم (٢٠١٦م) إلى أن أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة العراقية هي العوامل الاجتماعية مثل: عدم تقبل المجتمع للقيادة النسائية، تلاها العوامل الاقتصادية مثل: عدم المساواة في الدخل بين الرجل والمرأة، والعوامل السياسية مثل: ضعف مشاركة المرأة سياسياً، ثم أخيراً العوامل الشخصية مثل: عدم قدرة المرأة على التوفيق بين مسؤوليتها الأسرية ومسئوليتها الاجتماعية.

### ت. الدراسات الأجنبية:

دراسة Duflo (٢٠١١م) كشفت عن أن تمكين المرأة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية، حيث تلعب التنمية دورها في تقليص عدم المساواة بين الجنسين، وبالتالي تزيد من تمكين المرأة ويؤدي إلى تغيير عملية اتخاذ القرار التي تؤثر مباشرة في التنمية.

دراسة Mehta & Sharma (٢٠١٤م) وجدت أن النساء اللاتي تم تمكينهن من الوظائف القيادية أكثر إقناعاً وإصراراً على النجاح من نظرائهن الرجال، كما أنهن يمتلكن أسلوباً أفضل في القيادة وبناء روح الفريق في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأنهن يتحملن المخاطر المحتملة لتلك القرارات.

فيما أشارت دراسة Mehta & Sharma (٢٠١٤م) إلى أن عدم تمكين المرأة اقتصادياً وسياسياً، وممارسة العنف ضدها، هي عوائق تحول دون تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والعدالة والسلام. وأن التعليم هو السبيل للقضاء على تلك العوائق والتحديات التي

تواجه المرأة، فهو الأداة الأقوى لتغيير وضع المرأة وتمكينها من المشاركة في تنمية المجتمع.

دراسة Shettar (٢٠١٥م) بينت أن هناك ضعفاً في عملية تمكين النساء في الهند، وأنهن يتمتعن بوضع أدنى نوعاً ما من وضع الرجال على الرغم من الجهود العديدة التي تقوم بها الحكومة، وذلك بسبب محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في المشاركة بعملية التنمية. ولتحسين ذلك لابد من حثهن على التعليم والتوظيف وكذلك تغيير نظرة المجتمع تجاه المرأة.

\* \* \*

## التعليق على الدراسات السابقة :

أولاً : يتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي سردها الباحث ما يلي :

- أن هناك عوائق أو تحديات أو صعوبات تواجه تمكين المرأة من تولي المناصب القيادية، منها ما هو إداري، أو تنظيمي، أو سياسي، أو اجتماعي، أو اقتصادي، أو شخصي، كما في دراسة أبو خضر (٢٠١٢م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٢م)، دراسة الشمري (٢٠١٤م)، ودراسة الكسر (٢٠١٥م)، ودراسة آل الشيخ (٢٠١٥م)، دراسة المنقاش (٢٠١٧م)، ودراسة طه والأحمدي (٢٠١٧م)، في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة الحسين (٢٠١١م)، ودراسة عبد الواحد (٢٠١١م)، ودراسة الهيبي (٢٠١١م)، ودراسة كاظم (٢٠١٦م)، فيما ناقشت دراسة الرشيد (٢٠١٦م) متطلبات تولي الأكاديميات الوظائف القيادية.

- أن هناك ضعفاً في معدل تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية، كما بينت دراسة الشمري (٢٠١٤م) ودراسة الخمصي والحليف (٢٠١٦م).

ثانياً : استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الجزء النظري للدراسة، واستعان بها في بناء أداة الدراسة، وكذلك في تحليل النتائج وتفسيرها وربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً : تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت المتطلبات التنظيمية، والإدارية، والشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

\* \* \*

## عاشراً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### - نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية وذلك لاتساقها مع موضوع الدراسة نفسها ونوعيه الحقائق والوقائع المطلوب الحصول عليها، وهي حقائق تمكن الباحث من الحصول على معلومات دقيقة تقود إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، حيث تفيد الدراسات الوصفية التحليلية في الوصف الكمي والكمي لظواهر في المجتمع والتي تستهدف وصف الظواهر الاجتماعية وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها (حسن، ١٩٩٨ م، ص ١٩).

### - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وقد استخدم الباحث هذا المنهج، لأنه يعتبر من أشهر المناهج وأكثرها استخداماً في البحوث الاجتماعية، كما أنه يسهل الحصول على بيانات كمية ضرورية لتفهم الواقع الامبريقي، ويساعد في وصف وتفسير مشكلة الدراسة، ويصلح للكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة وضع خطة أو مقترحات للإصلاح الاجتماعي (عبدالعال، ١٩٩٩ م، ص ٦٤).

وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل، وذلك بسبب صغر عينة الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع مفردات العينة.

## - مجالات الدراسة :

**المجال الموضوعي:** اقتصر البحث على المتطلبات التنظيمية، والإدارية، والشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات لتولي المناصب القيادية.

**المجال البشري:** ضم البحث جميع الأكاديميات اللاتي يعملن في مناصب قيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**المجال المكاني:** اقتصر البحث على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**المجال الزمني:** طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

## - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع القياديات الأكاديميات السعوديات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، خلال فترة إجراء الدراسة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (٧٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

## - وصف مفردات مجتمع الدراسة :

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
١٣.٩	١١	غير متزوجة
٨٢.٣	٦٥	متزوجة
٣.٨	٣	مطلقة
٪١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن ٨٢.٣٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة متزوجات، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية تتمتع باستقرار عائلي، وأنهن قادرات على الموازنة بين متطلباتهن العائلية ومتطلبات العمل الإداري.

### جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
٥.١	٤	أستاذ
١٠.١	٨	أستاذ مشارك
٨٤.٨	٦٧	أستاذ مساعد
٪١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن ٨٤.٨٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، وقد يدل هذا على أن العمل الإداري يشغل الأكاديميات عن متطلبات العمل الأكاديمي، وبالتالي يتأخرن في الحصول على الترقية الأكاديمية.

### جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٢٤.٠	١٩	تربية
١١.٤	٩	حاسب آلي
٢١.٤	١٧	العلوم الشرعية
٢.٥	٢	هندسة
٧.٦	٦	إدارة أعمال
١.٣	١	اقتصاد
٨.٩	٧	العلوم الطبيعية
١.٣	١	تاريخ
٥.١	٤	لغة عربية
٨.٩	٧	لغات وترجمة
٣.٨	٣	إعلام

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٢,٥	٢	العلوم الاجتماعية
١,٣	١	طب
%١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مفردات عينة الدراسة يمثلن عدة تخصصات، وهذا يعني أن الفرصة لتولي منصب قيادي متاح لجميع الأكاديميات بغض النظر عن التخصص.

جدول رقم (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الدولة التي حصلت منها على درجة الدكتوراه

النسبة	التكرار	الدولة التي حصلت منها على درجة الدكتوراه
٧٧,٢	٦١	المملكة العربية السعودية
١,٣	١	إحدى الدول العربية
٥,١	٤	الولايات المتحدة الأمريكية
١٦,٥	١٣	المملكة المتحدة
%١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك تنوعاً في الخبرة التعليمية للقيادات الأكاديمية، وهذا يدل على اهتمام الجامعة في فتح مجال الابتعاث لمنسوبات الجامعة وفرصة التعلم في الخارج.

جدول رقم (٥) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير متى حصلت على درجة الدكتوراه

النسبة	التكرار	متى حصلت على درجة الدكتوراه
٥٨,٢	٤٦	أقل من ٥ سنوات
٣٦,٧	٢٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٥,١	٤	١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٤٦) ٥٨.٢٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة حصلن على درجة الدكتوراه من أقل من ٥ سنوات، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، وهذا يعني أن الفرصة لتولي مناصب قيادية في الجامعة متاحة لجميع الكفاءات، بغض النظر عن مدة الحصول على الدرجة العلمية.

### جدول رقم (٦) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير العمل الإداري المكلف به.

النسبة	التكرار	العمل الإداري المكلف به
١.٣	١	وكيلة جامعة
٥.٠	٤	عميدة
٢٩.١	٢٣	وكيلة كلية أو عمادة
٤٤.٣	٣٥	وكيلة قسم (منسقة)
٥.٠	٤	مديرة إدارة
١٥.١	١٢	وكيلة إدارة
٪١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن الجامعة تعتمد على القيادات النسائية في إدارة بعض العمادات والكليات من خلال تمكينهن من العمل سواء عميدات أو وكيلات للعمادات أو الكليات أو حتى مديرات للإدارات في مختلف قطاعات الجامعة.

### جدول رقم (٧) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير هل سبق لك التكليف بعمل إداري قبل عملك الإداري الحالي؟

النسبة	التكرار	
٧٩.٧	٦٣	نعم
٢٠.٣	١٦	لا
٪١٠٠	٧٩	المجموع



يتضح من الجدول رقم (٧) أن ٧٩,٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة سبق لهن التكليف بعمل إداري قبل العمل الإداري الحالي، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، مما يدل على أن الأكاديميات أثبتن قدرتهن على ممارسة العمل الإداري، مما مكنهن من مواصلة تولي مناصب أخرى.

### جدول رقم (٨) توزيع مفردات عينة الدراسة

وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بشكل عام.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بشكل عام
١٧,٧	١٤	أقل من سنة
٢٧,٨	٢٢	سنة إلى أقل من ٣ سنوات
٢٤,١	١٩	٣ إلى أقل من ٥ سنوات
٣٠,٤	٢٤	٥ سنوات فأكثر
٪١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن ٣٠,٤٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن في العمل الإداري بشكل عام ٥ سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل على نجاح الأكاديميات في الأعمال القيادية، لذلك استمر توليهن لتلك المناصب مدداً زمنية طويلة.

### جدول رقم (٩) توزيع مفردات عينة الدراسة

وفق متغير هل حصلت على دورات تدريبية في العمل الإداري؟

النسبة	التكرار	
٧٠,٩	٥٦	نعم
٢٩,١	٢٣	لا
٪١٠٠	٧٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٩) أن ٧٠,٩٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة حصلن على دورات تدريبية في العمل الإداري، وهن الفئة الأكثر من

مفردات عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تسعى لتطوير مهارات القيادات الإدارية النسائية، من خلال التدريب على العمل الإداري.

### جدول رقم (١٠) توزيع مفردات عينة الدراسة

وفق متغير عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها.

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
١٤.٣	٨	دوره واحدة
١٩.٦	١١	دورتان
٦٦.١	٣٧	ثلاث دورات فأكثر
%١٠٠	٥٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن ٦٦.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة اللائي حصلن على دورات تدريبية عددها ثلاث دورات فأكثر، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تواصل تدريب القيادات النسائية من خلال إلحاقهن بأكثر من دورة تدريبية.

#### - أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ذات المجال، ومن ثم تم التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني من خلال الخطوات التالية:

#### - صدق أداة الدراسة :

##### أ - الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المختصين، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

## ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (١١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠.٥٩٩	٦	❖❖٠.٧٧٠
٢	❖❖٠.٦٤٣	٧	❖❖٠.٦١٦
٣	❖❖٠.٦٤٨	٨	❖❖٠.٦٩٨
٤	❖❖٠.٦٥٢	٩	❖❖٠.٥٢٤
٥	❖❖٠.٥٩٩	١٠	❖❖٠.٧٦٨

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (١٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠.٦٣٥	٦	❖❖٠.٧٥٦
٢	❖❖٠.٧٣٦	٧	❖❖٠.٨٣٣
٣	❖❖٠.٥٦٣	٨	❖❖٠.٥٩٧
٤	❖❖٠.٧٩٣	٩	❖❖٠.٨٠٤
٥	❖❖٠.٨١٤	١٠	❖❖٠.٧٦٥

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (١٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠.٨٠٧	٦	❖❖٠.٧٣٧	١
❖❖٠.٨٠٩	٧	❖❖٠.٦٩٠	٢
❖❖٠.٨٤٦	٨	❖❖٠.٦٧٥	٣
❖❖٠.٨٠٤	٩	❖❖٠.٥٩٥	٤
❖❖٠.٨٧٣	١٠	❖❖٠.٧٦٤	٥

❖❖ يلاحظ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (١٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور مقترحات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠.٧٠٨	٦	❖❖٠.٥٢١	١
❖❖٠.٧٤٠	٧	❖❖٠.٧٥٦	٢
❖❖٠.٧٩٣	٨	❖❖٠.٧٠٤	٣
❖❖٠.٧٩٠	٩	❖❖٠.٦٧٤	٤
❖❖٠.٧٨٧	١٠	❖❖٠.٦٠٨	٥

❖❖ يلاحظ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجداول رقم (١١ - ١٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

## – ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (١٥) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

### جدول رقم (١٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
٠.٨٣٨٨	١٠	المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية
٠.٨٨٦٨	١٠	المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية
٠.٩١٦٦	١٠	المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية
٠.٨٨٨٩	١٠	مقترحات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية
٠.٩٥٠١	٤٠	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث بلغ (٠.٩٥٠١) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## – أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢ = ١.٦٧) . بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١ إلى ١.٦٧ يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤ يمثل (أوافق إلي حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠ يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

\* \* \*

## حادى عشر: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي يستعرض الباحث النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء محاور الدراسة الرئيسة، كما يورد تفسيراً لهذه النتائج ومناقشتها.

المحور الأول / المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:

للتعرف على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (١٦) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور  
المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب  
القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
١٠	وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمل المسؤولية	ك	١	٧	٧١	٪	٢.٨٩	٠.٣٥٨
			١.٣	٨.٩	٨٩.٨			
٧	منح صلاحيات واضحة للأكاديميات في المناصب القيادية	ك	٢	٥	٧٢	٪	٢.٨٩	٠.٣٩٢
			٢.٥	٦.٣	٩١.٢			
٩	تطوير قدرة المرأة على التخطيط والتنفيذ	ك	-	١٠	٦٩	٪	٢.٨٧	٠.٣٣٥
			-	١٢.٧	٨٧.٣			
١	قناعة أصحاب القرار بقدرة الأكاديميات على تولي المناصب الإدارية القيادية	ك	١	٨	٧٠	٪	٢.٨٧	٠.٣٧١
			١.٣	١٠.١	٨٨.٦			
٨	إتاحة قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية للأكاديميات في المناصب القيادية	ك	١	١٢	٦٦	٪	٢.٨٢	٠.٤١٦
			١.٣	١٥.٢	٨٣.٥			
٦	تسهيل وصول النساء القياديات إلى كافة الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإداري	ك	٢	١٠	٦٧	٪	٢.٨٢	٠.٤٤٦
			٢.٥	١٢.٧	٨٤.٨			
٤	تعزيز مبدأ مشاركة المرأة للرجل في تولي المناصب القيادية بالجامعة	ك	٢	١٠	٦٧	٪	٢.٨٢	٠.٤٤٦
			٢.٥	١٢.٧	٨٤.٨			
٢	تغيير الثقافة السائدة حول عدم قدرة الأكاديميات على تولي المناصب القيادية	ك	-	١٧	٦٢	٪	٢.٧٨	٠.٤١٤
			-	٢١.٥	٧٨.٥			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
٥	وضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأكاديميات لتولي المناصب القيادية	ك	-	١٨	٦١	٢.٧٧	٠.٤٢٢	٩
		%	-	٢٢.٨	٧٧.٢			
٣	وضع أنظمة ولوائح تنص على تولي الأكاديميات مناصب قيادية بالجامعة	ك	٤	١٤	٦١	٢.٧٢	٠.٥٥٣	١٠
		%	٥.١	١٧.٧	٧٧.٢			
المتوسط العام						٢.٨٣	٠.٢٦٨	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بمتوسط (٢.٨٣ من ٣.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عشر من المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٧، ٩، ١، ٨، ٦، ٤، ٢، ٥، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

حيث جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمل المسؤولية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٩ من ٣)، ويمكن أن يدل ذلك على أن الأكاديميات يعتقدن أنه يجب ألا يتم اختيار

المرشحات للوظائف القيادية بشكل عشوائي أو بناء على المحسوبيات والواسطة، بل يجب أن يكون هناك معايير وضوابط للاختيار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكسر (٢٠١٥م) التي بينت أن أبرز المعوقات التي تواجهها المرأة السعودية لتولي مناصب قيادية عليها هي: وجود الوساطة، وضرورة العلاقات العامة للوصول للمناصب القيادية، ودراسة المناقش (٢٠١٧م) التي بينت أن غالبية القيادات النسائية في الجامعات يتم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية.

كما جاءت العبارة رقم (٧) وهي "منح صلاحيات واضحة للأكاديميات في المناصب القيادية" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٨٩ من ٣)، مما يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن منحهن صلاحيات واضحة، يتيح لهن ممارسة العمل بكل يسر وسهولة بناء على الصلاحيات الممنوحة لهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو خضر (٢٠١٢م) التي بينت وجود تحديات تواجه القياديات الأكاديمية النسائية مثل: المركزية في اتخاذ القرارات، ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

فيما جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تطوير قدرة المرأة على التخطيط والتنفيذ" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٨٧ من ٣)، وهذا يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن تطوير قدراتهن على التخطيط والتنفيذ، يزيد من قدرتهن على الإبداع والتميز وإتقان العمل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجهن. وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "قناعة أصحاب القرار بقدرة الأكاديميات على تولي المناصب الإدارية القيادية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٨٧ من ٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن قناعة أصحاب القرار بقدرة الأكاديميات

على تولي المناصب الإدارية القيادية، يزيد من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تولي المناصب القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خضر (٢٠١٢م) التي بينت وجود تحديات تتمثل في الشعور بالعزلة في المنصب الإداري، ودراسة الشمري (٢٠١٤م) التي بينت وجود معوقات تتمثل في النظرة التمييزية لها من قبل مدراءها في العمل.

كما جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "إتاحة قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية للأكاديميات في المناصب القيادية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٢.٨٢ من ٣)، مما يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن منحهن الحرية الاستقلالية في العمل يزيد من قدرتهن على تسيير الأعمال القيادية اللاتي يكلفن بهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدي (٢٠١٦م) التي بينت أن من المتطلبات لتولي الأكاديميات وظائف قيادية: توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات النسائية في الجامعة بشكل دقيق.

**المحور الثاني / المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:**

لتعرف على المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور  
المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب  
القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة	رقم العبرة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	النسبة %		
١	٠.٢٨٦	٢.٩١	-	٧	٧٢	ك	تعزيز قدرات الأكاديميات في مناصب قيادية على حل المشكلات الإدارية	٧
			-	٨.٩	٩١.١	%		
٢	٠.٣٤٣	٢.٩٠	١	٦	٧٢	ك	تنظيم عملية التواصل بين القياديات النسائية مع الرجال العاملين تحت إدارتها	١٠
			١.٣	٧.٦	٩١.١	%		
٣	٠.٣٣٥	٢.٨٧	-	١٠	٦٩	ك	منح القيادات النسائية الثقة من قبل رؤسائها في مجال في اتخاذ القرار	١
			-	١٢.٧	٨٧.٣	%		
٤	٠.٣٨٣	٢.٨٦	٣	٥	٧١	ك	الاهتمام بالتغذية الراجعة من البيئة المحيطة من أجل تحقيق الجودة الإدارية	٩
			٣.٨	٦.٣	٨٩.٩	%		
٥	٠.٤٤٥	٢.٨٦	١	٩	٦٩	ك	توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير أعمال المناصب القيادية التي تتولاها أكاديميات	٤
			١.٣	١١.٤	٨٧.٣	%		
٦	٠.٣٦١	٢.٨٥	-	١٢	٦٧	ك	تحديد المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة من المناصب القيادية التي تتولاها نساء	٢
			-	١٥.٢	٨٤.٨	%		
٧	٠.٣٧٣	٢.٨٤	-	١٣	٦٦	ك	تدريب الأكاديميات على مهارات العمل الإداري وقيادة الفريق	٥
			-	١٦.٥	٨٣.٥	%		

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	
٦	تدريب الأكاديميات على التعامل مع ضغوط العمل الناتجة عن تولي مناصب قيادية	ك	١	١٢	٦٦	%
			١٣	١٥,٢	٨٣,٥	
٣	إتباع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية	ك	-	١٥	٦٤	%
			-	١٩,٠	٨١,٠	
٨	منح القيادات الإدارية النسائية المزيد من المرونة في الأنظمة الإدارية	ك	٧	٩	٦٣	%
			٨,٩	١١,٤	٧٩,٧	
التوسط العام			٢,٨٤	٠,٢٨٥		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بمتوسط (٢,٨٤ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عشر من المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية تتمثل في العبارات رقم (٧، ١٠، ١، ٤، ٩، ٢، ٥، ٦، ٣، ٨) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

حيث جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تعزيز قدرات الأكاديميات في مناصب قيادية على حل المشكلات الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢,٩١ من

٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن هناك ضعفاً لدى القيادات النسائية في القدرة على حل المشكلات الإدارية بشكل منفرد دون الرجوع إلى الإدارة الرجالية، وقد يكون ذلك بسبب قلة الخبرة الإدارية لديهن، أو قلة اطلاعهن على الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل، أو عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة لهن.

فيما جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تنظيم عملية التواصل بين القيادات النسائية مع الرجال العاملين تحت إدارتها" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٩٠ من ٣)، مما يعني أن الأكاديميات يعتقدن تنظيم التواصل بين القيادات النسائية مع الرجال سوف يسهل العمل ويزيد التكامل الإداري، وأن ضعف التواصل نوع من البيروقراطية التي تزيد من تعقيد العمل وتُضعف الإنتاجية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خضر (٢٠١٢م) التي بينت وجود تحديات تواجه القيادات النسائية تتمثل في الشعور بالعزلة في المنصب الإداري، ودراسة الشمري (٢٠١٤م) التي بينت وجود معوقات تتمثل في النظرة التمييزية للمرأة من قبل مدراءها في العمل.

وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "منح القيادات النسائية الثقة من قبل رؤسائها في مجال اتخاذ القرار" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٨٧ من ٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن منح القيادات الثقة من قبل رؤسائها في اتخاذ القرار، يزيد ثقة المرأة بنفسها وأنها محل الثقة وأنها قادرة على اتخاذ القرار، مما يزيد الرغبة في تولي المناصب القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسين (٢٠١١م) التي بينت أن من أسباب عزوف الأكاديميات عن تولي المناصب القيادية، عدم ثقة المرأة بنفسها وقدراتها.

كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير أعمال المناصب القيادية التي تتولاها أكاديميات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٨٦ من ٣)، وهذا يمكن أن يعزى إلى اعتقاد الأكاديميات أن هناك تمييزاً بين ما يمنح للقيادات النسائية من موارد مالية أقل مما يمنح للقيادات الرجالية، مما يضعف قدرتهن على القيام بمهامهن الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خضر (٢٠١٢م) التي بينت وجود تحديات تتمثل في نقص الموارد المالية المتاحة للقطاعات النسائية.

وجاءت العبارة رقم (٩) وهي: "الاهتمام بالتغذية الراجعة من البيئة المحيطة من أجل تحقيق الجودة الإدارية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٢.٨٦ من ٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات لديهن القابلية في الاستفادة من الملاحظات والتقارير التي ترد عن أدائهن الوظيفي سواء من مدرائهن أو الموظفين والموظفين تحت إدارتها بهدف الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين بيئة العمل، ومحاولة تطويرها بما يتناسب مع المهام والصلاحيات الممنوحة لهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٢م) التي بينت أن المرأة القيادية لديها حرص على التدريب وتطوير الذات.

**المحور الثالث / المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:**

لتتعرف على المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات



الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة	رقم العبرة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	النسبة %		
١	٠.٢٨٦	٢.٩١	-	٧	٧٢	ك	تعزيز قدرة القيادات النسائية على تحمل متطلبات المناصب القيادية بالجامعة	٦
			-	٨.٩	٩١.١	%		
٢	٠.٣٢٨	٢.٩١	١	٥	٧٣	ك	تعزيز قدرة القيادات النسائية على تقبل النقد الهادف وتقبل الرأي الآخر	٩
			١.٣	٦.٣	٩٢.٤	%		
٣	٠.٣٢٨	٢.٩١	١	٥	٧٣	ك	تعزيز قدرة القيادات النسائية على مواجهة الصعوبات التي تواجههن	٢
			١.٣	٦.٣	٩٢.٤	%		
٤	٠.٣٣٥	٢.٨٧	-	١٠	٦٩	ك	تعزيز ثقة القيادات النسائية بأنفسهن وقدرتهن على اتخاذ القرارات الصحيحة	٣
			-	١٢.٧	٨٧.٣	%		
٥	٠.٣٧١	٢.٨٧	١	٨	٧٠	ك	تعزيز قدرة القيادات النسائية على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة تخدم العمل	١٠
			١.٣	١٠.١	٨٨.٦	%		
٦	٠.٣٤٨	٢.٨٦	-	١١	٦٨	ك	تنمية الوعي الذاتي وقوة الشخصية لدى الأكاديميات القيادات	١
			-	١٣.٩	٨٦.١	%		

الرتبة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	النسبة %		
٧	٠.٣٩٥	٢.٨٥	١	١٠	٦٨	ك	تعزيز ثقة الأكاديميات بأهمية مساهمتهم في العمل الإداري بالجامعة	٥
			١.٣	١٢.٧	٨٦	%		
٨	٠.٣٩٥	٢.٨٥	١	١٠	٦٨	ك	تعزيز قدرة القيادات النسائية على التحكم بالانفعالات وضبط النفس	٨
			١.٣	١٢.٧	٨٦	%		
٩	٠.٣٨٤	٢.٨٢	-	١٤	٦٥	ك	مواجهة المخاوف التي تحد من رغبة الأكاديميات في تبوء المناصب القيادية	٤
			-	١٧.٧	٨٢.٣	%		
١٠	٠.٤٤٣	٢.٧٨	١	١٥	٦٣	ك	تشجيع القيادات النسائية على الموازنة بين مسؤولياتها العائلية ومسؤولية العمل	٧
			١.٣	١٩	٧٩.٧	%		
٠.٢٧٥		٢.٨٦	المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بمتوسط (٢.٨٦ من ٣.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عشرة من المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي

المناصب القيادية تتمثل في العبارات رقم (٦ ، ٩ ، ٢ ، ٣ ، ١٠ ، ٣ ، ١ ، ٥ ، ٨ ، ٤ ، ٧) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

حيث جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تعزيز قدرة القيادات النسائية على تحمل متطلبات المناصب القيادية بالجامعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢.٩١ من ٣)، مما يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن هناك متطلبات للمناصب القيادية قد لا تستطيع بعض الأكاديميات تحقيقها، ولذلك هناك حاجة لتعزيز هذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكسر (٢٠١٥م) التي بينت وجود معوقات مثل: ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي، وضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية، والضغوطات النفسية والتغيرات الجسدية.

جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تعزيز قدرة القيادات النسائية على تقبل النقد الهادف وتقبل الرأي الآخر" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٩١ من ٣)، وهذا يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن بعض القيادات النسائية لا يتقبلن النقد ويحاولن التفرد في آراءهن.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تعزيز قدرة القيادات النسائية على مواجهة الصعوبات التي تواجههن" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٩١ من ٣)، وهذا يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن القيادات النسائية تواجه بعض الصعوبات والتحديات في ممارسة العمل القيادي، وهناك حاجة للتدريب على كيفية مواجهة تلك الصعوبات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكسر (٢٠١٥م) التي بينت وجود معوقات مثل: ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي، وضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعزيز ثقة القيادات النسائية بأنفسهن وقدرتهن على اتخاذ القرارات الصحيحة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٨٧) من (٣)، مما يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن بعض القيادات النسائية غير قادرات على اتخاذ القرارات الصحيحة، وقد يكون ذلك بسبب قلة الخبرة القيادية لديهن، أو للمركزية في اتخاذ القرار من قبل إدارة الرجال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهيئتي (٢٠١١م) التي بينت وجود عدد من الصعوبات تواجه المرأة في تولي وظائف قيادية منها: ضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات، ودراسة أبو خضر (٢٠١٢م) التي بينت وجود تحديات تتمثل في نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تعزيز قدرة القيادات النسائية على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة تخدم العمل" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٢.٨٧) من (٣)، وهذا يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن تكون العلاقات الاجتماعية الناجحة تساعد في نجاح المرأة في عملها القيادي، حيث توفر تلك العلاقات للمرأة الدعم والمساندة في كثير من المهام الوظيفية.

**المحور الرابع / المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:**

للتعرف على المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور  
المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية مرتبة  
تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	
٥	تنظيم دورات تدريبية وندوات تستقطب القيادات النسائية الناجحة لإبراز تجاربهن	ك	١	٧	٧١	%
			١,٣	٨,٩	٨٩,٨	
١	زيادة مشاركة الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية تدريجياً	ك	٣	٩	٦٧	%
			٣,٨	١١,٤	٨٤,٨	
٩	إبراز تجارب تمكين المرأة في القطاع الخاص ونجاحاتها	ك	٣	٩	٦٧	%
			٣,٨	١١,٤	٨٤,٨	
٤	إبراز أهمية القيادات الأكاديمية النسائية في صناعة القرار على مستوى الجامعة	ك	٤	٧	٦٨	%
			٥,١	٨,٩	٨٦	
٢	توعية المجتمع السعودي بأهمية تمكين الأكاديميات من تولي المناصب القيادية	ك	٢	١٣	٦٤	%
			٢,٥	١٦,٥	٨١	
٧	إقامة برامج وندوات تهدف إلى معالجة العوقبات التي تعترض القيادات النسائية	ك	٢	١٤	٦٣	%
			٢,٥	١٧,٧	٧٩,٨	
١٠	الاستفادة من تجارب بعض الدول الخليجية والعربية في عملية تمكين المرأة	ك	٥	١٥	٥٩	%
			٦,٣	١٩	٧٤,٧	

الرتبة	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
٨	٠.٥٤٨	٢.٦٧	٣	٢٠	٥٦	ك	إجراء مزيد من الدراسات عن تمكين المرأة السعودية بوجه عام والأكاديميات بوجه خاص	٦
			٣.٨	٢٥.٣	٧٠.٩	%		
٩	٠.٥٧١	٢.٦٧	٤	١٨	٥٧	ك	زيادة الحملات الإعلامية لإبراز إنجازات الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية	٣
			٥.١	٢٢.٨	٧٢.١	%		
١٠	٠.٦٣٥	٢.٥٦	٦	٢٣	٥٠	ك	تضمين المناهج الدراسية بالقيم التي تعلي من شأن قدرة المرأة على القيادة الإدارية	٨
			٧.٦	٢٩.١	٦٣.٣	%		
٠.٣٦٦		٢.٧٥	المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بمتوسط (٢.٧٥ من ٣.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عشر من المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية تمثل في العبارات رقم (٥، ١، ٩، ٤، ٢، ٧، ١٠، ٦، ٣، ٨) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

حيث جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تنظيم دورات تدريبية وندوات تستقطب القيادات النسائية الناجحة لإبراز تجاربهن" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٩ من ٣)، مما يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن الاقتداء بالأمثلة الناجحة سوف يزيد من حماس الأكاديميات وقابليتهن لتولي مناصب قيادية. كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "زيادة مشاركة الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية تدريجياً" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٨١ من ٣)، وهذا يدل على أن الأكاديميات يعتقدن أن هناك نقصاً في القيادات النسائية في المؤسسات الحكومية، مما يتطلب المزيد من المشاركة النسائية في المناصب القيادية، لمواكبة توجهات المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وجاءت العبارة رقم (٩) وهي: "إبراز تجارب تمكين المرأة في القطاع الخاص ونجاحاتها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٨١ من ٣)، وهذا قد يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن تجربة تمكين المرأة في القطاع الخاص لها الأسبقية وقد أثبتت نجاحها على عدة مستويات، ولذلك يمكن الاستفادة من هذه التجربة. فيما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "إبراز أهمية القيادات الأكاديمية النسائية في صناعة القرار على مستوى الجامعة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٨١ من ٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن إبراز أهمية القيادات الأكاديمية في صناعة القرار، يعد تحفيزاً للقيادات الحالية في الاستمرار في هذا العمل، ويزيد من ثقة الرجال في قدرة النساء على القيادة مما يساعد في تغيير النظرة المجتمعية لدور المرأة، كما أن ذلك محفز لباقي الأكاديميات للإقبال على العمل القيادي.

كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "توعية المجتمع السعودي بأهمية تمكين الأكاديميات من تولي المناصب القيادية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٢.٧٨) من (٣)، وهذا يعني أن الأكاديميات يعتقدن أن ذلك يساعد على تغيير النظرة المجتمعية التمييزية عن دور المرأة القيادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٤م) التي بينت وجود معوقات تتمثل في النظرة التمييزية للمرأة في العمل.

\* \* \*



## أبرز نتائج الدراسة:

أولاً: وافق مفردات عينة الدراسة على عشرة من المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، وكان أهمها ما يلي:

- وضع معايير لاختيار القيادات النسائية القادرة على تحمل المسؤولية.
- منح صلاحيات واضحة للأكاديميات في المناصب القيادية.
- تطوير قدرة المرأة على التخطيط والتنفيذ.
- قناعة أصحاب القرار بقدرة الأكاديميات على تولي المناصب الإدارية القيادية.

- إتاحة قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية للأكاديميات في المناصب القيادية.

ثانياً: وافق مفردات عينة الدراسة على عشر من المتطلبات الإدارية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية، وكان أهمها ما يلي:

- تعزيز قدرات الأكاديميات في مناصب قيادية على حل المشكلات الإدارية.

- تنظيم عملية التواصل بين القيادات النسائية مع الرجال العاملين تحت إدارتها.

- منح القيادات النسائية الثقة من قبل رؤسائها في مجال اتخاذ القرار.
- توفير الموارد المالية اللازمة لتسيير أعمال المناصب القيادية التي تتولاها أكاديميات.

– الاهتمام بالتغذية الراجعة من البيئة المحيطة من أجل تحقيق الجودة الإدارية.

ثالثاً: وافق مفردات عينة الدراسة على عشر من المتطلبات الشخصية اللازمة لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية ، وكان أهمها ما يلي :

– تعزيز قدرة القياديات النسائية على تحمل متطلبات المناصب القيادية بالجامعة.

– تعزيز قدرة القياديات النسائية على تقبل النقد الهادف وتقبل الرأي الآخر.

– تعزيز قدرة القياديات النسائية على مواجهة الصعوبات التي تواجههن.  
– تعزيز ثقة القياديات النسائية بأنفسهن وقدرتهن على اتخاذ القرارات الصحيحة.

– تعزيز قدرة القيادات النسائية على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة تخدم العمل.

رابعاً: وافق مفردات عينة الدراسة على عشر من المقترحات لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية ، وكان أهمها ما يلي :

– تنظيم دورات تدريبية وندوات تستقطب القيادات النسائية الناجحة لإبراز تجاربهن.

– زيادة مشاركة الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية تدريجياً.  
– إبراز تجارب تمكين المرأة في القطاع الخاص ونجاحاتها.

- إبراز أهمية القيادات الأكاديمية النسائية في صناعة القرار على مستوى الجامعة.
- توعية المجتمع السعودي بأهمية تمكين الأكاديميات من تولي المناصب القيادية.

\* \* \*

## ثاني عشر: توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بالتالي :  
أولاً: تحقيق المتطلبات التنظيمية لتمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### ❖ آليات تنفيذ التوصية :

1. حث مجلس الجامعة على سن أنظمة ووضع إجراءات نظامية لتمكين الأكاديميات من تولي المناصب القيادية ، وتشمل ما يلي :
  - التأكيد على النظام الذي ينص على حق المرأة في توليها المناصب القيادية بالجامعة.
  - وضع معايير وفق مؤشرات الجودة لاختيار الأكاديميات المؤهلات لتولي مناصب قيادية في الجامعة.
  - منح القياديات النسائية الصلاحية في الاطلاع على كافة الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإداري
  - منح الأكاديميات في المناصب القيادية صلاحيات واضحة فيما يخص عملهن.
  - منح قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية واللامركزية الإدارية للنساء في المناصب القيادية.
  - إقرار مميزات مادية ومعنوية لتشجيع الأكاديميات لتولي المناصب القيادية.

٢. قيام عمادة تطوير التعليم الجامعي بتنظيم ملتقيات أو ندوات تستضاف من خلالها القياديات النسائية الوطنية الناجحة سواء في القطاع العام أو الخاص لعرض تجاربهن في العمل القيادي.

٣. قيام الإدارة العامة للتطوير الإداري بتنظيم دورات تدريبية للأكاديميات في تطوير قدرة المرأة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم من خلال المتخصصين في هذا المجال.

٤. قيام عمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر بتنظيم زيارات خارجية للأكاديميات المؤهلات لتولي مناصب قيادية إلى الدول الخليجية والعربية للاستفادة من تجارب هذه الدول في عملية تمكين المرأة.

٥. تبني وكالة الجامعة لشؤون الطالبات مؤتمراً علمياً يتناول قضية تولى المرأة المناصب القيادية وذلك بهدف تغيير الثقافة السائدة حول عدم قدرة الأكاديميات على تولى المناصب القيادية.

٦. حث إدارة الجامعة على زيادة مشاركة الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية تدريجياً.

٧. حث إدارة الإعلام الجامعي على إبراز إنجازات الأكاديميات السعوديات في المناصب القيادية إعلامياً، وخصوصاً في وسائل التواصل الاجتماعي.

ثانياً: تحقيق المتطلبات الإدارية للأكاديميات السعوديات لتمكينهن من تولى المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

❖ آليات تنفيذ التوصية:

١. قيام عمادة تطوير التعليم الجامعي وعمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر بتنظيم دورات دورية للقيادات الأكاديمية في الجامعة تشمل ما يلي :

- مهارات حل المشكلات الإدارية وإدارة الأزمة.
- مهارات العمل الإداري وقيادة الفريق.
- التعامل مع ضغوط العمل في المناصب القيادية.

٢. حث إدارة الجامعة على وضع أنظمة تنظم العمل بين المنسوبين في شطر الرجال والقيادات النسائية وفق التالي :

- تسهيل عملية تواصل القيادات النسائية مع الرجال العاملين تحت إدارتها.

- منح القيادات النسائية الصلاحية في اتخاذ القرار، فيما يخص العمل المكلفات به.

- تحديد المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة من القيادات النسائية بشكل دقيق.

- التدريب على استخدام التقنية الحديثة في التواصل داخل وخارج الجامعة.

٣. حث إدارة الجامعة على تخصيص الموارد المالية لتسيير أعمال المناصب القيادية التي تتولاها أكاديميات.

٤. حث القيادات النسائية على اتباع الأساليب الحديثة في العمل الإداري من خلال ما يلي :

– الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل تطوير العمل وتحقيق الجودة الإدارية.

– اتباع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.

– المرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية.

– العمل بأسلوب الفريق الواحد.

– الحرص على التدريب وتطوير المهارات الإدارية بشكل مستمر.

ثالثاً: تحقيق المتطلبات الشخصية للأكاديميات السعوديات لتمكينهن من

تولي المناصب القيادية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

❖ آليات تنفيذ التوصية:

١. قيام عمادة تطوير التعليم الجامعي وعمادة المركز الجامعي لخدمة

المجتمع والتعليم المستمر بتنظيم دورات دورية للقيادات الأكاديمية في الجامعة

تشمل ما يلي:

– تطوير مهارات تقبل النقد الهادف وتقبل الرأي الآخر.

– تطوير مهارات تكوين علاقات اجتماعية ناجحة.

– تطوير مهارات التحكم بالانفعالات وضبط النفس.

– تطوير مهارات الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار.

٢. حث القيادات النسائية على الموازنة بين المتطلبات العائلية ومتطلبات

العمل القيادي.

٣. تشجيع روح المنافسة بين الأكاديميات من خلال تكريم القيادات

المتميّزة.

\* \* \*

## المراجع باللغة العربية:

- ابن شلهوب، هيفاء والخيال، هدى والشهراني، هند ويعقوب، أيمن (٢٠١٥م) إستراتيجية مقترحة لتمكين المرأة السعودية في سياسات الرعاية الاجتماعية، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسة المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، الرياض.
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (٢٠٠٣م) لسان العرب، ج ٥، دار الحديث، القاهرة.
- أبو خضر، إيمان سعود (٢٠١٢م) التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (٦)، السعودية.
- الأحمد، وسيم حسام الدين (٢٠١٦م) التمكين السياسي للمرأة العربية: دراسة مقارنة، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسة المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، الرياض.
- آل الشيخ، نوف إبراهيم (٢٠١٥م) اتجاهات المرأة السعودية نحو قضاياها: دراسة ميدانية على عينة من النساء في مدينة الرياض، مجلة الآداب، جامعة الملك سعود، العدد (٣)، المجلد (٢٧)، الرياض.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٨م) الموقع الإلكتروني بتاريخ [www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)، م٢٠١٨/١١/٦
- بحري، دلال (٢٠١٤م) النظرية النسوية في التنمية، مجلة الفكر، العدد (١١)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الجندي، نزيه أحمد (٢٠٠٩م) اتجاهات العاملين والعاملات العُمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية: دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرسّاق، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٤+٣)، دمشق.
- حسن، عبدالباسط (١٩٩٨) أصول البحث الاجتماعي، مكتبة الوهبة، القاهرة.



- الحربي، أمل عبدالرحمن (٢٠١٧م) تصور مقترح لإنشاء مجلس لتمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، خلال الفترة ٢٤ - ٢٥/٤/٢٠١٧م، جامعة الجوف.
- حريم، حسين (٢٠٠٣م) إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ١، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٩م) تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الحسين، إيمان بشير (٢٠١١م) السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، العدد (٣)، المجلد (٢٧)، سوريا.
- الحجيل، الهنوف عبدالعزيز (٢٠١٣م) واقع ممارسة المرأة في المجتمع السعودي لأدوارها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية : دراسة مسحية على عضوات هيئة التدريس في جامعات مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحميد، نجلاء (٢٠١٣م) الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر (المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية)، مارس، ٢٠١٣، تونس.
- الحمشي، سارة صالح والخليف، شروق عبدالعزيز (٢٠١٦م) المعوقات التي تواجه الحراك النسوي في المملكة العربية السعودية، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسة المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، الرياض.

- الرشيدى، شيخة ثاري (٢٠١٦م) المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٦٩) يناير ٢٠١٦م، رابطة التربويين العرب.
- الزامل، الجوهرة فهد (٢٠١٧م) دور الجامعات في رفع وعي المرأة تجاه المجتمع وتجاه نفسها، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، خلال الفترة ٢٤ - ٢٥/٤/٢٠١٧م، جامعة الجوف.
- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠م) قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- سلامي، منيرة، (٢٠١٦م) المرأة وإشكالية التمكين الاقتصادي في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (٥)، الجزائر.
- الشمري، ذهب نايف (٢٠١٤م) المرأة والعمل الإداري في الجامعات السعودية: جامعة حائل أمودجاً، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (٦)، المجلد (٣)، الأردن.
- الشناوي، ليلي حمادة (٢٠٠٦م) سياسات وبرامج الحد من الفقر، دليل مرجعي برامج التنمية البشرية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، جمهورية مصر العربية.
- صحيفة الحياة (٢٠١٨م) جامعة الإمام: تعين ثلاث عميدات وخمس وكيلات، الموقع الإلكتروني بتاريخ ١٥/٨/٢٠١٨م، [www.alhayat.com](http://www.alhayat.com)
- صحيفة سبق الإلكترونية (٢٠١٨م) وكيلة جامعة الإمام: "أبا الخليل" حريص على تمكين المرأة. وهذه القرارات أكبر دليل، ١٨/٨/٢٠١٨م، <https://sabbq.org/kVjwR4>

- صحيفة الشرق الأوسط (٢٠١٧م) تمكين المرأة سيسهم في دفع عجلة التنمية بما يحقق (رؤية ٢٠٣٠)، ٧ / ١٠ / ٢٠١٧م رقم العدد (١٤١٩٣)، [www.aawsat.com](http://www.aawsat.com).
- طه، إيناس محمد والأحمدي، عائشة (٢٠١٧م) جهود جامعة طيبة في مجال تمكين المرأة ومدى الوعي بها لدى الأكاديميات والإداريات بالجامعة، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، خلال الفترة ٢٤ - ٢٥ / ٤ / ٢٠١٧م، جامعة الجوف.
- عبدالرحمن، نهله (٢٠٠٧م) متطلبات إدماج المرأة في التنمية، دراسة ميدانية على المستفيدات في برامج أندية المرأة بمحافظة الفيوم، المؤتمر العلمي الدولي العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان.
- عبدالعال، عبدالحليم رضا (١٩٩٩م) البحث في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة.
- عبدالعظيم، صالح سليمان (٢٠١٤م) النظرية النسوية ودراسة التفاوت الاجتماعي، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٤١)، العدد (١)، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبدالملك، كامل (٢٠٠٤م) القيم الثقافية السائدة في ريف مصر وعلاقتها بالمرأة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المؤتمر السنوي السادس، الأبعاد الاجتماعية والجنائية للتنمية في صعيد مصر من ١٨ - ٢١ أبريل.
- عبدالواحد، مؤمن خلف (٢٠١٥م) معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد (٥)، عدد (٢)، غزة، فلسطين.
- عفانة، حسن مروان (٢٠١٣م) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

- عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس (٢٠١٨م) إحصائية حصل عليها الباحث من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل شخصي.
- الغامدي، فوز سعيد (٢٠١٢م) معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام: دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- القبندي، سهام علي (٢٠١٣م) عزوف المرأة الكويتية العاملة عن المشاركة السياسية: دراسة مطبقة على كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، مجلد (٤١)، عدد (٣)، الكويت.
- كاظم، ثائر رحيم (٢٠١٦م) معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي: دراسة ميدانية في جامعة القادسية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العدد (٢)، المجلد (٤٢)، جامعة بابل، العراق.
- الكسر، شريفة عوض (٢٠١٥م) تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (٣)، الباحة.
- لبن، خالد أنور ونوبصر، سحر محمد (٢٠١٦م) محددات تمكين المرأة الريفية: دراسة ميدانية ببعض قرى محافظة الشرقية، مجلة جامعة المنصورة للاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، العدد (١١)، جامعة المنصورة، مصر.
- المنقاش، سارة عبدالله (٢٠١٧م) تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، المجلة التربوية بجامعة الكويت، المجلد (٣١)، العدد (٢)، الكويت.
- الميزر، هند عقيل (٢٠١٧م) المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد (٦٨)، المجلد (٣٢)، ١٢٧-١٤٥، الرياض.

- ناجي، أحمد عبدالفتاح (٢٠١٤م) تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية: أسس ومبادئ - أساليب واتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- نجم، منور عدنان (٢٠١٣م) دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية: دراسة تحليلية للخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٣)، المجلد (٢١)، ص ٢٣٩ - ٢٨٦، يوليو، ٢٠١٣م، غزة.
- الهزاني، الجوهرة ناصر (٢٠١٦م) تصور مقترح لدور منظمات المجتمع المدني في تمكين المرأة الفقيرة: دراسة مطبقة على الجمعيات الخيرية ولجان التنمية الاجتماعية في مدينة الرياض، مجلة الاجتماعية، الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (١٢)، الرياض.
- البيئة العامة للإحصاء (٢٠١٨م) الموقع الرسمي للهيئة العامة للإحصاء، <https://www.stats.gov.sa/ar/indicators/1>، ٢٠١٨/١٠/٣١م
- الهيتي، صلاح الدين حسين (٢٠١١م) مكونات الدور القيادي للمرأة المدير: دراسة ميدانية على عدد من مؤسسات القطاعين العام والخاص بولاية صلالة، منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، خلال الفترة ١٦ - ١٨/١٠/٢٠١١م، سلطنة عمان.
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٧م)، الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة ٢٠٣٠، [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)
- وكالة الأنباء السعودية (٢٠١٨م) خطاب خادم الحرمين الشريفين في مجلس الشورى، ٢٠١٨/١١/١٩م، [www.spa.gov.sa](http://www.spa.gov.sa)
- وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة (٢٠١٨م)، الخطة الإستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المرحلة الثانية): إستراتيجية الأولويات ٢٠١٤ - ٢٠٢٠، مطابع الجامعة.

- اليزيدي، مها سعد (٢٠١٧م) المرأة السعودية ودورها في تنمية المجتمع، مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، خلال الفترة ٢٤ - ٢٥/٤/٢٠١٧م، جامعة الجوف.

### المراجع باللغة الانجليزية:

- Duflo, Esther (2011) Women's Empowerment and Economic Development, Journal of Economic Literature, 50, (4), PP 1051-1079.
- Griffen, Vanessa (1987) Women, Development and Empowerment: A Pacific Feminist Perspective, Asian and Pacific Development Centre, Kuala Lumpur.
- Mehta, Pallav and Sharma, Khushboo (2014) Leadership: Determinant of Women Empowerment, SCMS Journal of Indian Management; Kochi Vol. 11, (2), PP 5-10.
- Srivastava, Namita (2014) EDUCATION: A PATH TO WOMEN EMPOWERMENT: ISSUES AND CHALLENGES, International Journal of Management Research and Reviews; Meerut, Vol. 4, (10), PP 1007-1013.
- Shettar, Rajeshwari M. (2015) A Study on Issues and Challenges of Women Empowerment in India, Journal of Business and Management, Vol. 17, (4), Ver. I, PP 13-19.

\* \* \*

- Najem, Manyer Adnan (2013) The Role of Development Institutions in the Empowerment of Palestinian Women: An Analytical Study of Strategic Plans and Annual Reports in the Light of Empowerment Criteria and Indicators, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Issue (3), vol. (21), pp. 239-286, July, 2013, Gaza.
- Document of the Saudi Vision 2030 (2017), the Saudi Vision 2030 website, [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)
- Saudi Press Agency (2018) Speech of the Custodian of the Two Holy Mosques in the Shura Council, 19/11/2018, [www.spa.gov.sa](http://www.spa.gov.sa)
- Vice Presidency of Al-Imam Mohammed Bin Saud Islamic University for Planning, Development and Quality (2018), Strategic Plan of Imam Muhammad Bin Saud Islamic University (Phase II): Priority Strategy 2014-2020, University Press.

\* \* \*

- Sabq Electronic Newspaper (2018), Imam of Imam University: "Aba Al Khail" is keen to empower women. These decisions are the largest guide, 18/8/2018, <https://sabq.org/kVjwR4>
- Abdulrahman, Nahla (2007). The requirements of integrating women in development, a field study on the beneficiaries in the programs of women clubs in Fayoum Governorate, the 20th International Scientific Conference, Faculty of Social Work, Helwan.
- Abdelaal, Abdelhalim Rida (1999) Research in Social Work, Dar Al-Thaqafa for Printing and Publishing, Cairo.
- Abduladheem, Saleh Suliman (2014), Feminist Theory and the Study of Social Disparity, Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 41, No. 1, Faculty of Arts, Ain Shams University, Cairo.
- Abdulmalik, Kamel (2004) The Cultural Values of Rural Egypt and its Relationship with Women, National Center for Social and Criminal Research, 6th Annual Conference, Social and Criminal Dimensions of Development in Upper Egypt, April 18-21.
- Abdulwahid, Mo'men Khalaf (2015) Obstacles to Women's Leadership Practices in the Palestinian Ministries in the Gaza Strip, Journal of Palestine University for Research and Studies, Volume (5), Issue (2), Gaza, Palestine.
- Afaneh, Hassan Marwan (2013) Empowerment and its relationship to the effectiveness of the work teams in international NGOs working in the Gaza Strip, unpublished master thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Deanship of faculty members affairs (2018) Statistics obtained by the researcher from the Deanship of faculty members affairs at Al-Imam Muhammad bin Saud Islamic University personally.
- Kadhim, Thaeer Rahim (2016) Obstacles to the Empowerment of Women in Iraqi Society: A Field Study at the University of Qadisiyah, Journal of Babel University of Humanities, Issue (2), Volume 42, University of Babylon, Iraq.
- Laban, Khalid Anwar and Nuweiser, Sahar Mohammed (2016) Determinants of Empowerment of Rural Women: A Field Study in Some Villages of Sharkia Governorate, Mansoura University Journal of Agricultural Economics and Social Sciences, Issue 11, Mansoura University, Egypt.
- Taha, Inas Mohammed and Al-Ahmadi, Aisha (2017), the efforts of the University of Taiba in the field of empowerment of women and the extent of awareness among the academics and administrators at the university, Conference of Enhancing the Role of Saudi Women in the Society Development in Light of Saudi Vision 2030, during the period 24-25 / 4/2017, Jouf University.
- Nagy, Ahmed Abdelfattah (2014) Empowering Marginalized Groups from the Perspective of Social Work: Foundations, and Principles - Methods, and Trends, the Modern University Office, Alexandria.



Solutions, Educational Journal of Kuwait University, Vol. (31), No. 2, Kuwait.

- Bahri, Dalal (2014) the Feminist Theory in Development, Journal of Thought, No. 11, Faculty of Law and Political Science, University of Mohammed Khudair Biskra, Algeria.
- Al-jondi, Nazih Ahmed (2009) Trends of Omani Men and Women Workers towards Women's Leadership: A Field Study in the States of Muscat, Sohar and Al-Rustaq, Damascus University Journal, Vol. 25, No. (3 + 4), Damascus.
- Al-Mizar, Hind Aqil (2017) Saudi Women From Marginalization to Empowerment in Education and Labor, Arab Journal of Security Studies, No. 68, Vol. 32, 127-145, Riyadh.
- Al-Hazani, Al-Jawhara Nasser (2016) A Proposed Scenario of the Role of Civil Society Organizations in the Empowerment of Poor Women: A Study Applied to Charitable Societies and Social Development Committees in Riyadh City, Social Journal, Saudi Society for Sociology and Social Work, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, No. (12) , Riyadh
- The General Authority for Statistics (2018) The official website of the General Authority for Statistics, 31/10/2018, [www.stats.gov.sa/ar](http://www.stats.gov.sa/ar)
- Hayti, Salah al-Din Hussein (2011) Components of the leadership role of women Director: A field study on a number of public and private sector institutions in the state of Salalah, Forum of the Role of Arab Women in Administrative Development, Arab Organization for Administrative Development, 16-18 / 10/2011, Oman.
- Al-Yazidi, Maha Saad (2017) Saudi Women and their Role in the Society Development, Conference of Enhancing the Role of Saudi Women in the Society Development in Light of Saudi Vision 2030, during the period 24-25 / 4/2017, Jouf University.
- Al-Imam Muhammad bin Saud Islamic University (2018) Website on 6/11/2018, [www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)
- Hareem, Hussein (2003) Organization Management: Macro Perspective, Ed. 1, Al-Hamed Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Khater, Ahmed Mustafa (1999) Community Development, Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- Salami, Mounira, (2016) Women and the Problem of Economic Empowerment in Algeria, Algerian Journal of Economic Development, Issue 5, Algeria.
- Al-Hayat Newspaper (2018) Imam University: appoints three deans and five female vice deans, the website on 15/8/2018, [www.alhayat.com](http://www.alhayat.com)
- Asharq Al-Awsat Newspaper (2017): Empowerment of women will contribute to the advancement of development to achieve (Vision 2030), 7/10/2017 Issue No. (14193), [www.aawsat.com](http://www.aawsat.com)

- Al-hogeel, Alhanouf Abdulaziz (2013) The Reality of Women Practicing in the Saudi Society for Their Social, Cultural and Economic Role: A Survey Study on Female Faculty Members in Universities of Riyadh City, Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Homid, Najla (2013) Emotional Intelligence and its Relation to Leadership Skills Among Women's Leaders in Saudi Arabia, paper presented to the conference (Women in Leadership Positions in the Arab Countries), March 2013, Tunisia.
- Al-Khameshi, Sarah Saleh and Al-Kholaif, Shrooq Abdul Aziz (2016) The obstacles facing women's mobility in Saudi Arabia, the promising research center in social research and women's study, Princess Noura Bint Abdulrahman University, Riyadh.
- Al-Zamil, Aljoharah Fahad (2017) The role of universities in raising awareness of women towards society and themselves, Conference of Enhancing the Role of Saudi Women in the Society Development in Light of Saudi Vision 2030, during the period 24-25 / 4/2017, Jouf University.
- Al-Sokari, Ahmed Shafiq (2000) Dictionary of Social Service and Social Services, Dar Al Maarifa Aljamiayah, Alexandria.
- Al-Rashidi, Sheikha Thari (2016) Academic Requirements for Women's Empowerment in Leadership Positions at Hail University, Journal of Arab Studies in Education and Psychology, No. 69, January 2016.
- Al-Shammari, Thahab Nayef (2014) Women and Administrative Work in Saudi Universities: Hail University Model, Journal of International Specialized Educational, No. 6, Volume 3, Jordan.
- Al-Shannawi, Laila Hamada (2006) Poverty Reduction Policies and Programs, Reference Manual for Human Development Programs, Agricultural Extension and Rural Development Research Institute, Agricultural Research Center, Ministry of Agriculture and Land Reclamation, Egypt.
- Al-Ghamdi, Fouz Saeed (2012) Obstacles to Saudi Women's Access to Leadership Positions in the Public Sector: A Field Study on a Sample of Female Employees of King Abdulaziz University, Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Al-Qabandi, Siham Ali (2013). Kuwaiti women's reluctance to participate in politics: a study applied to the Faculty of Social Sciences, Kuwait University, Journal of Social Sciences, Kuwait University, Volume 41, No. 3, Kuwait.
- Al-Kasr, Sharifa Awad (2015) A proposed scenario to overcome the obstacles of Saudi women to assume high leadership positions and methods of coping with them, Al-Baha University Journal of Humanities, Issue 3, Al-Baha.
- Al-Manqash, Sara Abdullah (2017) Dropout of Women Leadership Leaders from Leading Positions in Saudi Universities: Causes and

## List of References:

- Duflo, Esther (2011) Women's Empowerment and Economic Development, Journal of Economic Literature, 50, (4), PP 1051-1079.
- Griffen, Vanessa (1987) Women, Development and Empowerment: A Pacific Feminist Perspective, Asian and Pacific Development Centre, Kuala Lumpur.
- Mehta, Pallav and Sharma, Khushboo (2014) Leadership: Determinant of Women Empowerment, SCMS Journal of Indian Management; Kochi Vol. 11, (2), PP 5-10.
- Srivastava, Namita (2014) EDUCATION: A PATH TO WOMEN EMPOWERMENT: ISSUES AND CHALLENGES, International Journal of Management Research and Reviews; Meerut, Vol. 4, (10), PP 1007-1013.
- Shettar, Rajeshwari M. (2015) A Study on Issues and Challenges of Women Empowerment in India, Journal of Business and Management, Vol. 17, (4), Ver. I, PP 13-19.
  
- **Translation of the Arabic References:**
- Ibn Shalhoub, Haifa and Al\_khayal, Huda and Al-Shahrani, Hind and Yaqop, Ayman (2015) A Proposed Strategy for Empowering Saudi Women in Social Welfare Policies, Center for Promising Research in Social Research and Women's Studies, Princess Noura Bint Abdulrahman University, Riyadh.
- Ibn Manzour, Jamal al-Din Abu al-Fadl (2003) Lessan AL-Arab, Ed. 5, Dar al-Hadith, Cairo.
- Abu Khadr, Iman Saud (2012) Challenges Facing Women's Academic Leadership in Higher Education Institutions in Saudi Arabia, Saudi Journal of Higher Education, No. 6, Saudi Arabia.
- Ahmed, Wassem Hossam Eddin (2016) Political Empowerment of Arab Women: A Comparative Study, Center for Promising Research in Social Research and Women's Studies, Princess Noura Bint Abdulrahman University, Riyadh.
- Al-Shaikh, Nouf Ibrahim (2015) Saudi Women's Attitudes Toward Their Issues: An Empirical Study on a Sample of Women in Riyadh City, Journal of Arts, King Saud University, 27 (3), Riyadh.
- Hassan, Abdel Basset (1998), The Origins of Social Research, Al-Wahba Library, Cairo.
- Al-Harbi, Amal Abdulrahman (2017) A proposal to establish a council for the empowerment of Saudi women in the light of the of Saudi vision 2030, Conference of Enhancing the Role of Saudi Women in the Society Development in Light of Saudi Vision 2030, during the period 24-25 / 4/2017, Jouf University.
- Hossain, Iman Bashir (2011) Characteristics and skills of Jordanian women leaders and the obstacles they face, Journal of Damascus University, Issue (3), vol. (27), Syria.

Requirements to Enable Saudi Academic Women to Assume Leadership Positions (Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University as a Model)

**Dr. Nashmi Hussain Al-Enezi**

Department of Sociology and Social Service

College of Social Sciences

Al-Imam Mohammad ibn Saud Islamic University

**Abstract:**

This study aims to determine the approved requirements to enable Saudi academic women to assume leadership positions. The study was applied on all academic women in leadership positions at Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University. A Total of (79) female leaders participated in this study. A questionnaire was developed in order to answer the study questions. A number of findings were reached, the most important of which are the following:

1. The organizational requirements: setting criteria for selecting female leadership capable of assuming responsibility.
2. The administrative requirements: strengthening their capability in leadership positions to solve administrative problems.
3. The personal requirements: strengthening their capability to meet the requirements of leadership positions.

**Keywords:** Requirements, Empowerment, Saudi academic women, Leadership positions