

تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية  
في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

إعداد

د/ نجوى بنت مفوز مفيز الفواز  
أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط المشارك  
المملكة العربية السعودية- جامعة تبوك  
الكلية الجامعية بأملج- قسم العلوم الأساسية



## تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

د/ نجوى بنت مفوز مفيز الفوز\*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية " دراسة تحليلية لمقياس GEM" منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي. البيانات: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات مكونة من (٢٦) عبارة وفق مقياس GEM موزعة على ثلاثة محاور: وهي تفويض السلطة المتعلقة بكلا من المهام الادارية، والمهام التعليمية، ومهام صنع القرار. عينة الدراسة: وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٧٠) من القيادات النسائية في الجامعات السعودية والمتمثلة في: (وكيلات الكليات بالفروع وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات وعميدات الكليات بكلاً من جامعة تبوك وجامعة نجران وجامعة أم القرى وجامعة الإمام محمد بن سعود).

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ان تنمية دور القيادات النسائية في بعد تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.28) بينما تلاه تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وحصل بعد التنمية المتعلق بممارسة مهام صنع القرار على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.30). وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متغير (العمر) ومتغير (الدرجة الوظيفية). التوصيات: ضرورة الاهتمام بالقيادات النسائية في الجامعات السعودية وانتهاج استراتيجيات فاعلة لدعم دورهن في مراكز صنع القرار.

**الكلمات الافتتاحية:** مقياس GEM- القيادات النسائية - المرأة السعودية

\* د/ نجوى بنت مفوز مفيز الفوز: أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك- المملكة العربية السعودية- جامعة تبوك- الكلية الجامعية بأملج- قسم العلوم الأساسية.

---

## Developing the role of women leaders in Saudi universities in light of international conventions An analytical study of the GEM scale

**Dr.Najwa Mufawez Mofeez Alfawaz**

Associate Professor of Educational Administration and  
Planning - university of tabuk

To develop the role of women leaders in Saudi universities in light of international conventions...An analytical study of the GEM scale  
Methodology: the descriptive analytical approach.  
Data: The questionnaire was used, consisting of (26) statements, distributed on three axes: namely, delegation of authority related to each of the administrative tasks, educational tasks, and decision-making tasks.  
Sample: (70) women leaders in Saudi universities.

Results: the developing women leaders role in delegation of authority related to educational tasks got the highest arithmetic mean (4.28), while it was followed by delegation of authority related to administrative tasks with an arithmetic mean of 3.65) and the dimension of development related to the exercise of decision-making tasks got the lowest arithmetic mean Where it reached (3.30). The results of the study showed that there were statistically significant differences in the variable (age) and the variable (functional degree).

Recommendations: The need to pay attention to women leaders in Saudi universities and adopt effective strategies to support their role in decision-making centers.

**Key words:** Women Empowerment - GEM Scale - Women Leaders - Saudi Women.

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

إن التنمية هي الغاية التي يرنو لتحقيقها جميع المجتمعات سواء النامية أو المتقدمة، ومن المؤكد أصبح القيام بإصلاح أوضاع الوطن العربي منبثقاً من النهوض بأوضاع المرأة العربية، ولا يعد كافياً بأن تمتلك المرأة حقوقها المتاحة فقط في الدساتير والاتفاقيات والقوانين، بل لا بد من ترجمتها لأفعال وبرامج لديها قناعة وإيمان من مشاركة المرأة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

وفي ظل تزايد الاهتمام العالمي بحقوق الإنسان بشكل عام وبقضايا المرأة بشكل خاص والمرأة العاملة بالتحديد، خاصة بعد التطورات العالمية التي مرت بها قضية المرأة منذ انعقاد أول مؤتمر دولي للمرأة بالمكسيك عام ١٩٧٥ وحتى مؤتمر بكين ١٩٩٥ وتغير حركة الاهتمام الدولي بقضايا المرأة من تأكيد دورها إلى الاطلاع لرؤية المرأة، برز مفهوم تنمية المرأة Women Empowerment. وينظر هذا المفهوم على أنها عنصر فاعل في عملية التنمية، ويسعى إلى التخلص من كافة مظاهر التمييز ضدها من خلال آليات تساعد على تقوية وتدعيم قدراتها والاعتماد على الذات، وتوسيع نطاق البدائل المتاحة أمام المرأة لتصبح أكثر مشاركة ومساهمة في مجتمعاتها (Njaya, 2015, P84).

ولأن المرأة تشكل عنصراً في غاية الأهمية في المجتمع؛ ونظراً لكونها تكمل النصف الآخر الذي لا يمكنه الاستمرار دونها، فباتت قضية تنمية المرأة والنهوض بها أحد الأولويات على قائمة أعمال دول العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تواجه الحكومات والمنظمات غير الحكومية وهيئات الأمم المتحدة معضلات كثيرة مشتركة لجعل المرأة شريكاً كاملاً وفاعلاً هاماً في التنمية بمختلف أبعادها، كونها عاملاً فاعلاً في التنمية البشرية المستدامة كمنتجة ومستفيدة، وإن أكثر ما تكون هذه المعضلات متواجدة في المنطقة العربية، وإذا ما تأملنا أي انجاز ملموس بالنسبة لمعدلات النمو ومستويات الدخل الفردي في المنطقة يأتي الإنجاز في مؤشرات التنمية البشرية للمرأة ضعيفاً ومحبطاً (صبح، ٢٠٠٨، ص ٥).

ولا سيما بأن اختلال القوانين المجتمعية جعل النظرة حول دور المرأة في المجتمع يحمل في طياتها صدعاً يخل بقيم مجتمعاتنا، وأضعف تنمية واقعنا والإبقاء على فجوة التفاوت بين التمكين والمفارقة بين الجنسين وعلى الرغم من النقلة النوعية في الثقافة والوعي بأهمية المساواة بين المرأة والرجل في المجتمع والذي يتعارض مع واقع المرأة السعودية. وهذا التفاوت في التوازن في توزيع المشاركة على اختلاف نطاقه القانوني والحكومي عائد إلى الأفكار الموروثة التي تتادي بمفاضلة النمط الذكوري على النمط النسوي ولا سيما في النشاطات والتي تعطي المرأة

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

فرصة تكاد لا تكتمل، ويعود ذلك إلى ثقافة المجتمعات الإنسانية عبر كل الحقب التاريخية؛ إذ كان الرجل ولا يزال هو سيد الموقف في شتى المجالات (بادي، ٢٠٠٥، ص ١٢).

وأخذت المرأة السعودية مكانة خاصة ضمن خطط التنمية، ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي جاءت لتحقيق متطلبات التنمية، والتي جعلت ادماج المرأة السعودية داخل المجتمع السعودية أمراً في غاية الأهمية في كافة الميادين، والقضاء على كافة أشكال العنف ضد المرأة، والوصول بمستواها الاجتماعي والثقافي والصحي وفق ومبادئ الشريعة الاسلامية وقيمها، وهذا ما يمكن إدراكه في التطور الذي تشهده المملكة العربية السعودية في كافة الميادين والتي استهدفت جهود الدولة في الوصول لمستويات عليا من فرص التعليم العالي لإعداد الكوادر الوطنية من النساء، وهذا ما أدى بتوظيف النساء وتمكينهن في العديد من الميادين التعليمية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

إن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ترنو إلى تحقيق التنمية والنهوض بالمجتمع والتقدم به للوصول لأفضل المستويات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فهي الركيزة الأساسية لتكوين الدول الحديثة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على تنمية المرأة وضمان مشاركتها الفعالة في قضايا المجتمع، في ضوء الترابط القوي بين تنمية المرأة والنجاح في الوصول للتنمية البشرية باعتبارها من المحفزات الأساسية للتنمية الشاملة، إذ يعد تنمية المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي أساس تحقيق التنمية المرجوة (الرشدي، ٢٠١٦، ص ١٨٨-١٨٩).

وعلى الرغم من أن تمكين المرأة السعودية بات من أساسيات قيام المجتمع المتحضر، وضرورة مشاركتها وانخراطها في سوق العمل، وتوليها لمهام خاصة بها، وذلك لأن تولي المناصب القيادية يعتبر الجسر الواصل بين قنوات التمكين في المجتمع، حيث أنه يمكن المرأة من القدرة على التأثير في عملية التنمية، وذلك من خلال المشاركة الجادة في عملية صنع القرار، وصياغة السياسات، وبناء الخطط، ووضع البرامج، إلا أن ذلك له خصوصية في مدى مشاركتها في العمل ومستوى تقبل المجتمع السعودي لخروجها، وأيضاً في مستوى مشاركتها في المناصب القيادية العليا (الدغير، ٢٠١٨، ص ١٩).

وهذا ما أكد بأن المرأة السعودية أثبتت جدارتها في العديد من ميادين التنمية مما ساعدها على تبوء مناصب قيادية في مؤسسات التعليم العالي، فالقيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي كبقية القيادات في مؤسسات الدولة الأخرى التي تضطلع بالعديد من المهام التي يتطلب منها القيام بها، ونتيجة للأعمال والجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية في تنمية

القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي إلا أنها مازالت بحاجة لتدعيم مشاركتها في اتخاذ القرارات و المشاريع التنموية الجامعية، كما أنه ما زال هناك تباين بين الرجل والمرأة في المهام الموكلة إليهم في تولي المناصب القيادية العليا، فالمهام الموكلة للمرأة جاءت ضمن اطار ضيق حيث تم توكيلها لمهام غير مرنة ومحصورة في مهام محددة تليق بطبيعة المرأة وقدرتها على العمل، وعلى الرغم من سياسة الفصل بين الرجل والمرأة في المملكة العربية السعودية والمطبقة في مؤسسات التعليم العالي والتي تتيح الفرص للقيادة النسائية إلا أن مستوى تنميتها لا زال متوسطاً لذا جاء هذا البحث للقيام بدراسة تحليلية لمهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير الموائيق الدولية وفق مقياس GEM.

**الدراسات السابقة:**

وتناولت العديد من الدراسات موضوع الدراسة على النحو التالي:

-دراسة العنزي (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والوقوف على الواقع الميداني لمشكلات القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية، إضافة إلى وضع التصور المقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ولتحقيق اهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و اشتملت عينة الدراسة على (١٠١) مشرفة تربوية وقائدة تربوية من الإدارات التعليمية في الحدود الشمالية. وقامت الباحثة بإعداد استبانة تم تطبيقها على مشرفات وقائدات تربويات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في بعض الكفايات المهنية والأكاديمية يعزى للقيادات النسائية كما توجد بعض أوجه القصور في الاعتماد على المراسلات الإلكترونية في شتى الإجراءات الإدارية، بالإضافة الى اللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي، كما أظهرت الدراسة ضعف دور القيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية في صنع القرار التربوي بسبب تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية.

- دراسة لزهري (٢٠٢٠) هدف الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (٢٠١٦ - ٢٠٢٠)، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي التاريخي حيث قامت الباحثة بحصر الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (٢٠٢٠-٢٠١٦)، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها؛ أشارت أغلب الدراسات إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية خلال الفترة التي تغطيها الدراسة الحالية كان

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

متوسطاً، كما أن العمل الجماعي يأتي بالمرتبة الأولى من أبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

- **دراسة مباركي (٢٠٢٠)** يهدف البحث إلى توظيف التطور في إعداد القيادات النسائية في الجامعة، ثم إبراز دور الجامعة في تطوير وتأهيل وتدريب القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي. كما اعتمد البحث على أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض القيادات النسائية في الجامعة وتوزيع استمارة استبيان: تحليل إحصائي للاستبانة على عينة عشوائية وتكون مجتمع الدراسة من القيادات النسائية بالجامعة، والبالغ عددها عشر استمارات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تشجع قيادتها على تحمل المسؤولية والإبداع والتحفيز لصنع التغيير، وبالتالي تتصرف القيادات بأسلوب يحظى باهتمام وتقدير الجامعة، ويتم تطوير المهارات لدى القيادات ويتوفر برامج متخصصة، وإعداد وتهيئة قادة مستقبليين، وأنه يتم اختيار القيادات داخل الجامعة وفق معايير علمية سليمة.

- **دراسة طيفور (٢٠١٨)** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (٤٤) من القيادات الأكاديمية النسائية، في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨م. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق داله إحصائية في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة.

- **دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨)** وهدفت إلى أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، كما هدفت إلى التعرف إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتم التواصل مع (١٧) منها. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي

- للتمكن الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، ووجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ ٠.٧٤.
- **دراسة الدغري (٢٠١٨)** هدفت إلى علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى التحديات تواجههن في مجال العمل، بالإضافة إلى الفروق في التمكين الإداري بمجالات الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على (٥٠) قائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية، ثم بعد "التدريب والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز"، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل.
- **أجرى كل من بتول وبتول (Batool and Batool, 2018) دراسة** هدفت إلى تقييم التأثير المباشر وغير المباشر لتعليم المرأة ومشاركتها في مؤسسات التعليم العالي على احترامها لذاتها وزيادة دخلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠٠) امرأة من سن ٢١-٤٩ سنة، وقد توصلت النتائج إلى أن التعليم والمشاركة في مؤسسات التعليم العالي كان شرطاً مسبقاً لتعزيز احترام المرأة لذاتها، وذلك من خلال زيادة دخلها.
- **أجرى باننشاني (Panchani, 2017) دراسة** هدفت إلى معرفة مدى مشاركة المرأة في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل الحاجة إلى مشاركتها في تلك المؤسسات، وتحديد العقبات أو العوائق التي تحول دون مشاركتها، وتقييم مستقبل مشاركة المرأة في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت البحوث عبر الإنترنت الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، وقد توصلت النتائج إلى أن المرأة أثبتت مشاركتها في مؤسسات التعليم العالي بشكل فعال، فقد يساعد التعليم العالي في انخفاض عدم المساواة، ويساعد في تحسين وضعهم داخل الأسرة، ويمكن أن يكون للإنجازات التعليمية العليا للمرأة آثار إيجابية

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

وفعالة داخل الأسرة وعبر الأجيال، وترتبط قوة المرأة بقوة بمستواها التعليمي، أي أنه كلما ارتفع مستوى التعليم زادت قوة المرأة، ولكن الافتقار إلى المرافق التعليمية والتدريبية ونوع العمل المتاح للمرأة قد يعيقها، لذلك ينبغي أن يشمل التعليم العالي دراسات تكنولوجية للمساعدة في تنمية المرأة في مجال البحث والتوظيف في المستقبل، ومن الضروري توسيع النطاق، وفتح مجالات جديدة تلبي احتياجات النساء.

- أجرى كل من زاهو وجونز (Zhao and Jones, 2017) دراسة هدفت معرفة مدى مشاركة المرأة وقيادتها في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي وكانت المقابلات الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) مؤسسة تعليم عالي، وقد توصلت النتائج إلى ٤,٥% فقط من القادة والمشاركين في مؤسسات التعليم العالي في البر الرئيسي الصيني من الإناث، وذلك لتعدد الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تؤديها النساء في المجالات الخاصة في حياتهن، فقد يفضلن دور الأمومة والزواج على المشاركة في مؤسسات التعليم العالي، فيجدن أن الأولوية يجب أن تعطى لهذه الأدوار على الأدوار المهنية والقيادة والمشاركة في مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة الرشيد (٢٠١٦) وهدفت إلى المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل، وتكونت عينة البحث من (٥٦) عضواً من الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات هدف أهم المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل، وبعد معالجة البيانات الإحصائية توصلت الدراسة إلى: أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل يتمثل في المتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية، يوجد فرق دال احصائياً في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكاديمية في جامعة حائل بعزى لمتغيري التخصص والجنسية وسنوات الخبرة.

- دراسة أبو العلا (٢٠١٤) هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ. طبقت عليهن استبانة مكونة من ٤٢ فقرة موزعة على مراحل صناعة القرار التربوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية

التربية بجامعة الطائف في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: "تنفيذ القرار ومتابعته" و"جمع المعلومات اللازمة وتحليلها"، وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي: "تقويم القرار التربوي"، و"تحديد مشكلة القرار التربوي"، و"طرح البدائل وتقييمها": و"اختيار البديل الأنسب" على الترتيب، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى.

### مشكلة البحث:

إن فرصة انطلاق المرأة إلى فضاء العطاء الإنساني تأتي من خلال العمل على تمهيتها من الناحية التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والذي ينطلق من مبدأ حقوق الإنسان، حيث إن الإخفاق في تنمية المرأة يرجع إلى تغذية القيم والتقاليد والعادات على نحو أعمق من حقوق المواطنة، وأرسخ منها، ويرجع إلى تأثير القوى القبلية والدينية الشعبية والتي تتحكم في العقلية الثقافية والتركيبية والنفسية الواعية واللاواعية للناس اتجاه المرأة، ويتأثير من قوى سياسية واقتصادية في بعض الأحيان، في الإبقاء على قوة العادات والتقاليد، والتصورات الثقافية السائدة السلبية عن المرأة، وظهر التناقض بين ارتفاع مؤشرات التعليم وتدني مؤشرات تنمية المرأة التي تكشف انخفاض امتلاك المرأة للمناصب القيادية العليا في كل عام على الرغم من حصول المرأة السعودية على أعلى الشهادات العلمية وهذا يؤكد قوة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والتركيبية النفسية والعقلية للمجتمع اتجاه المرأة السعودية (اليحيائية، ٢٠١٧).

ويشير (العايد، ٢٠٢١) أن المرأة في المملكة العربية السعودية على الرغم من أنها نالت حظاً وافراً من الأهتمام في المجال التعليمي وذلك لضمان مشاركتها في التنمية بكفاءة وفاعلية ولكن هذا الأهتمام الملموس في قطاع التعليم والتربية لم ينعكس كما ينبغي على تفعيل دورها القيادي في مختلف المستويات الإدارية. كما وأشارت دراسة العنزي (٢٠٢٢) إلى ضعف دور القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في بعض الكفايات المهنية والأكاديمية و في اتخاذ القرارات. وأظهرت دراسة لزهرة (٢٠٢٠) أن مستوى تنمية القيادات النسائية من الناحية الإدارية في الجامعات السعودية كان ما بين ضعيف ومتوسط.

ومن أبرز أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ هو زيادة نسبة مشاركة المرأة السعودية في المؤسسات التعليمية، وإعطائها الفرص لتولي مناصب قيادية عليا، وإظهار دورها الاجتماعي والاقتصادي والعلمي، لكن ما زالت نسبة مشاركتها في المناصب القيادية العليا متوسطاً، لذا باتت هناك حاجة ماسة لإيجاد قيادات نسائية تمتلك القدرة على المعرفة بالمهارات القيادية التي

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

تمكنها من القيام بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال، وعلى الرغم من امتلاك القيادات النسائية في الجامعات السعودية للمهام والمسؤوليات وتنميتها إلا أن مهامهن اقتصرت فقط على: (تنسيق العلاقات داخل الكلية، والإشراف على أداء الوحدات الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق بالطالبات، وإدارة شؤون الكلية التعليمية والإدارية والمالية والثقافية فيما يتعلق بالطالبات، والمحافظة على ممتلكات الكلية الثابتة والمنقولة فيما يتعلق بالطالبات، والإشراف على أداء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بالطالبات وفق اللوائح المنظمة لذلك وصلاحيات التفويض من عميد الكلية، والإشراف على حسن الدراسة والتزام الطالبات بالأنظمة واللوائح والتعليمات الجامعية، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية ومتابعتها فيما يتعلق بالطالبات، وإعداد تقارير دورية شاملة عن سير الدراسة والأداء الوظيفي في أقسام الطالبات وتقديمها إلى عميد الكلية، متابعة تحديث موقع الكلية فيما يتعلق بوكالتها والوحدات الإدارية التابعة لها، و تنفيذ ما يكلفها به عميد الكلية من أعمال)، بعيداً عن مهام اتخاذ القرارات والمشاركة في الفرص كالمجالس الجامعية، وتولي الصلاحيات كاملة، والقيام بالمشاريع التنموية للجامعة (وزارة التعليم، جامعة تبوك، دليل المهام القيادية، ٢٠٢٠).

والناظر إلى هذه المهام يجد بأن هناك افتقاراً كبيراً إلى المهام المتعلقة بصنع القرار والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، وهذا يؤكد ضعف هذه المهام والتي لا ترتقي إلى مصطلح التنمية، وهذا ما أكدته نتائج الكثير من الدراسات السعودية، حيث أوصت دراسة مباركي (٢٠٢٠) ودراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨) على زيادة التركيز على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي واعتماد استراتيجيات ذو فعالية لتعزيز مساهمتها الفعلية وذلك في مواقع صنع القرار. وتوفير الفرصة لهن لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا، وأصت كذلك بضرورة تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لتحمل المسؤوليات المطلوبه منهن والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها وذلك لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس. كما وأوصت أيضاً دراسة الدغري (٢٠١٨) بضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة إلى ترشيحهن للحصول على العديد من الدورات المهنية والتدريبية التي تساهم بشكل مباشر في زيادة خبرتهن ومعرفتهن وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهن. وهذا ما يتطلب واقع تمكين المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي، ومهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية؛ لذا قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث في الحاجة إلى كيف

يمكن تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية " دراسة تحليلية لمقياس GEM"

### أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

ما واقع تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية " دراسة تحليلية لمقياس GEM"؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التنمية النسائية؟
- ما مستوى تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية؟
- ما مستوى تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية؟
- ما مستوى تفويض السلطة المتعلقة بممارسة مهام صنع القرار للقيادات النسائية في الجامعات السعودية؟
- ما لفروق ذات الدلالة الإحصائية لتنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية "دراسة تحليلية لمقياس GEM" تعزى للمتغيرات " العمر، الدرجة الوظيفية، المهام القيادية، سنوات الخبرة؟

### أهداف البحث:

- هدف البحث إلى تعرف:
- واقع تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية " دراسة تحليلية لمقياس GEM".
- مستوى السلطة المتعلقة بالمهام الادارية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.
- مستوى تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.
- مستوى تفويض السلطة المتعلقة بممارسة مهام صنع القرار للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية "دراسة تحليلية لمقياس GEM" تعزى للمتغيرات " العمر، الدرجة الوظيفية، المهام القيادية، سنوات الخبرة؟

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

#### - الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث على حد علم الباحثة من قلة وندرة الدراسات التي تناولت واقع تمكين المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية لمهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM)، لذا تعد هذه الدراسة الأولى وهذا يعد إسهام من جانب الباحثة في إجراء دراسة تتناول هذا الموضوع على المرأة السعودية وتحليل مهام القيادات النسائية في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM، ويؤمل منها مساعدة الباحثين على إجراء دراسات أخرى مشابهة ذات علاقة بالموضوع، وبناء عليه فإن الأهمية النظرية لهذه الدراسة تتحدد في أنها:

١. يؤمل أن تُفيد هذه الدراسة الباحثين في تحليل لمهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM.
٢. تناولت الدراسة شريحة مهمة من شرائح المجتمع وهي شريحة المرأة السعودية.

#### - الأهمية التطبيقية:

١. لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعة إلى أهمية موضوع تنمية دور القيادات النسائية لتيسير المهام وتحقيق الأهداف الجامعية لاسيما أن العديد من الدراسات أثبتت أهمية هذا الأسلوب.
٢. تمكين مؤسسات التعليم العالي من اتخاذ الخطوات العملية لتوفير البيئة التي تساعد على تفعيل دور القيادات النسائية بها، وتوليهم لمناصب القيادة العليا، مما ينتج عن ذلك استثمار الطاقات الكامنة في هذه القيادات لتطوير الجامعات.
٣. إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: واقع تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية "دراسة تحليلية لمقياس GEM"
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات السعودية (جامعة تبوك، جامعة نجران، جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود).

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من القيادات النسائية في الجامعات السعودية والمتمثلة في: (وكيلات الكليات بالفروع، وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات، عميدات الكليات (جامعة تبوك، وجامعة نجران، وجامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود).
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

### مصطلحات البحث:

- القيادة النسائية: تعرف بأنها: "تولى المرأة المناصب القيادية بكافة الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذا المنصب القيادي، وتعمل من خلاله على إلهام وتحفيز والتأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتها، وهي تشمل ثلاثة عناصر تشكل مثلث القيادة هي: القائد، الأتباع أو أصحاب المصلحة، بيئة التنظيم وأهدافه، وعلى القائد إحداث فرقاً في منظمته، من خلال إحداث التغييرات الإيجابية". (العايد، ٢٠٢١، ص ١١٣).
- عرفت الدراسة القيادة النسائية بأنها: النساء اللواتي يتولين المناصب القيادية بالجامعات السعودية والتي يوكل إليها مجموعة من المهام الإدارية تؤثر من خلالها على الآخرين وسلوكهم ووتشجع على العمل من أجل تحقيق الأهداف.
- التنمية: يعرف بأنه: وتمثل في إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم (بيه، ٢٠١٢، ص ٦).
- تنمية المرأة: عرف الغامدي (٢٠١٣، ص ١٣) تنمية المرأة بأنه: "جعل النساء قادرات على تنظيم أنفسهن وتنمية قدراتهن للاعتماد على الذات، وتأكيد حقهن الكامل في اتخاذ خيارات مستقلة والسيطرة على الموارد، مما يساعد في القضاء على تبعية النساء وتخفي التحديات التي تواجههن".
- عرفت الدراسة تنمية المرأة اجرائياً بأنها: تنمية دور القيادات النسائية بحيث تعريفها بحقوقها وواجباتها ودعم قدراتها على الإنتاج والعطاء في مؤسسات التعليم العالي، في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM.
- عرفت الدراسة المرأة السعودية إجرائياً: بأنها المرأة العاملة في منصب قيادي نسائي في الجامعات السعودية والمتمثلة في: (وكيلات الكليات بالفروع، وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات، عميدات الكليات بجامعة تبوك، وجامعة نجران، وجامعة أم القرى).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## -الإطار النظري

## المحور الأول- تنمية المرأة:

تم تحديد تنمية المرأة باعتباره خطوة رئيسية نحو تحقيق التنمية المستدامة من قبل مختلف منظمات العالم الاقتصادي والاجتماعي والدول في جميع أنحاء العالم، فقد أدخلت حكومة الهند العديد من برامج تنمية المرأة، والتي أحدثت تغييرات كبيرة نحو النهوض بالمرأة وتطويرها وتمكينها، وأدرجت السياسة الوطنية للهند لتنمية المرأة لعام (٢٠٠١) الحاجة إلى زيادة مساحة المرأة في صنع القرار والسياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الفرص والمساواة بين الجنسين في مجالات التعليم والصحة وغيرها، لتحقيق هذا الهدف خلال عام ٢٠١٠، وتؤكد الأهداف المحددة إلى الحاجة إلى تحقيق المشاركة المتساوية في صنع القرار في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، لتمكين المرأة من تحديد إمكاناتها الكاملة، والمساواة في الوصول إلى التعليم الجيد، والتوجيه المهني، والعمالة، والصحة والسلامة، وتغيير المواقف والممارسات المجتمعية.

(Aktera& Chindarkara,2021,P.21)

وللتأكد على تنمية المرأة فقد ارتفعت الأصوات في العالم العربي في أربعينيات القرن الماضي وذلك للمطالبة بتعزيز مكانة وضع المرأة في المجتمع، والمناداة بتعزيز وجودها في كافة قطاعات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وممارسة حقها، وذلك بعد قرون طويلة من الإقصاء والتهميش من قبل المجتمع وعدم الاعتراف بحقها في أن يكون لها دور بارز وواضح ومتكامل في ميادين الحياة والشأن العام، واقتصارها فقط في الوظيفة البيولوجية من الإنجاب وإدارة المنزل، فتنمية المرأة وتحسين وضعها تعتبر معضلة تاريخية، إذ تعددت وجهات نظر المفكرين والفلاسفة في هذه القضية على مرّ العصور، من فكر ابن رشد الذي سبق عصره والذي أكد على المساواة بين المرأة والرجل، وأشار إلى أن تعطيل دور المرأة في الحياة العامة يعتبر السبب الأساس في تخلف مجتمع بكامله، مختلف بذلك جل الاختلاف مع أرسطو الذي حقر المرأة، الذي ركز على أن تكون النساء خاضعات للرجال بحيث لا يكون لهنّ سلطة، مشيرًا بقوله إلى المرأة: "إن الطبيعة لم تزود المرأة بأي استعداد عقلي يُعتدّ به؛ ولذلك يجب أن تقتصر تربيتها على شؤون التدبير المنزلي والأمومة والحضانة وما إلى ذلك". (محمود، ٢٠٢١، ص ١)

ومن أبرز الجهود الدولية لتنمية المرأة والتي نادى بقضية المساواة ما نص عليه التقرير العالمي الرابع المهتم بالمرأة الذي أقيم في بكين عام ١٩٩٥ وحيث جاء التأكيد على المساواة

بين الرجل والمرأة في أول فقرة منه حيث نص على منهاج العمل هو جدول أعمال لتنمية المرأة وتمكينها وهو يسعى إلى الإسراع بتنفيذ استراتيجيات نيروبي المستقبلية للنهوض بالمرأة والتخلص من جميع المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة بشكل فعال في مختلف مجالات الحياة العامة والخاصة والاجتماعية والثقافية والسياسية (منظمة العفو الدولية، ٢٠٢١، ص ١)، وأيضاً تبنى صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيل) بعد مؤتمر بيجين برنامج عمل تنمية المرأة وتمكينها، والتي تم الأخذ بها ضمن منهاج العمل وذلك عن طريق إطلاق مبادرات برنامج متابعة ما بعد بيجين في عام ١٩٩٦، وبالمشاركة مع الاتحاد الأوروبي، حيث سعى هذا المشروع في بداياته الأولى، والتي انتهت عام ١٩٩٧، إلى تعزيز الآليات والأفكار المهمة بالمرأة، وترجمة منهاج عمل بيجين إلى استراتيجيات وخطط عمل وطنية. بينما تمثلت أهداف المشروع في مرحلته الثانية، والتي انطلقت عام ١٩٩٨، إلى إدماج قضايا النوع الاجتماعي (الجندر) في التنمية الشاملة بهدف زيادة مشاركة المرأة في عمليات صنع القرار التي بدورها تؤثر على حياتها الشخصية والأسرية، وكذلك تمكينها من استغلال كافة الظروف لتحسين حياتها بما يعود بالنفع على مجتمعها (الإسكوا، ٢٠٠٩، ص ١-٣).

وبقيت الجهود الدولية مستمرة لتحقيق التنمية الشاملة للمرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين، وفي القرن العشرين بلغ الاهتمام بتنمية المرأة والعمل على تمكينها ذروته حيث تشكلت أسس حركة حقوق المرأة والحركة النسوية للتأكد على المساواة بينها وبين الرجل في جميع الحقوق، وتميز القرن العشرين بالوعي الكبير في القضية الديمقراطية والتي من أهم بنودها المساواة ومنح الفرص للجنسين دون أي تفرقة، ومن هنا فإن مكانة المرأة ووضعها في المجتمع يعد احد المؤشرات الأساسية ومن أهم المقاييس الدالة على مدى دراجة الديمقراطية السائدة في المجتمع ودرجة تطوره وتقدمه (محمود، ٢٠٢١، ص ١).

وتم عقد العديد من الاجتماعات حول ضرورة تنمية المرأة وتمكينها منها اجتماع قادة العالم المتعلق بالمساواة بين الجنسين والتمكين، المنعقد في ٢٧ أيلول/سبتمبر، ٢٠١٥، والاجتماع المتعلق بالمرأة والسلام والأمن المنعقد من قبل مجلس الأمن في ١٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥. (لجنة وضع المرأة، ٢٠١٦، ص ٤).

وفي القرن العشرين قدمت خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ والتي نصت على العديد من الأهداف الواضحة والتي من خلال أدركت الدول الأعضاء أن وضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل وأن تنميتها يلعب دور مهم في تحقيق التقدم في جميع أهداف التنمية المستدامة وأن التعميم المنهجي لمنظور النوع الاجتماعي في تطبيق الخطة وتنفيذها كان عاملاً مهماً لنجاح الخطة، وعام ٢٠١٦ أكد لجنة وضع المرأة وذلك في دورتها الستين على الصة

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

الوطيدة بين تنمية المرأة والتنمية المستدامة، وركزت على ضرورة تعميم منظور مراعاة النوع الاجتماعي تعميمًا منهجيًا بحيث يسهم ذلك في تحقيق خطة ٢٠٣٠ بأكملها (مكتب الأمم المتحدة بفيينا، ٢٠١٨، ص ٧).

ويعرف أحمد (٢٠٢٠، ص ١٠١) تنمية المرأة بأنه: "قَدْرًا من الخيارات التي يجب أن تمارسها المرأة، سواء فيما يتعلق بالفرص الاقتصادية التي تتمثل في الحصول على تمويل، أو أن تعمل في سوق العمل الرسمي أو غير الرسمي".

بينما عرف شمالوي والحيط (٢٠١٩، ص ٥١) تنمية المرأة بأنه: "يعني مزيدًا من قوة المرأة، والقوة تعني زيادة قدرتها على التحكم، وإمكانية التعبير، والسماع لهان والقدرة على التعريف، والابتكار من منظور المرأة والقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة، والتأثير في كل القرارات المجتمعية وليس فقط في المناطق الاجتماعية المقبولة كمكان المرأة، والاعتراف بها، واحترامها كمواطن متساوٍ وكيان إنساني مع الآخرين والقوة تعني أيضًا المقدرة على المساهمة، والمشاركة في كل المستويات الاجتماعية، وليس فقط في المنزل، إضافة إلى مشاركة المرأة مشاركة معترف بها، وذات قيمة، وعملية التمكين تجعل المرأة أكثر حرية في تحديد خياراتها، وانشطتها التي نهدف إلى تحسين مستوى معيشتها، والمحصلة النهائية تكون استفادة المجتمع كلة، وليس النساء فقط".

وتعرف الدراسة تنمية المرأة بأنه العملية التي تمنح المرأة المقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تكسبها قوةً تُمكنها من السيطرة على حياتها.

وإنّ لتنمية المرأة وتمكينها في المناصب القيادية أهميةً بالغة حيث تتمثل بتزويد المرأة بالعديد من المهارات والمعلومات، والأدوات حيث تقع على عاتقها المسؤولية اتّجاه عملها، من أجل تمكينها من بناء عملها وتصميمه بالشكل الجيّد، والذي يمنح المرأة القدرة على التفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات الصائبة من غير الحاجة إلى أخذ موافقة من قبل صاحب العمل (Dono, 2012: 6). ومن الأهداف التي ترنو إليها عملية تنمية المرأة بأن تساعد المرأة على السيطرة والتحكم بأمر حياتها، وزيادة ثقّتها بنفسها، وتساعدنا على التحكم بشؤون حياتها الشخصية، وزيادة ثقّتها بنفسها، وقدرتها على النّصرف في الأمور الحياتيّة اليومية، وبناء إطار تنموي للمشاركة في تطوير المهارات والقدرات والثّقة بالنّفس وتحسين الفرص المعرفية.

كما وتقوم عملية تنمية المرأة على عدة أبعاد والتي تتمثل فيما يلي (Mokta, 2015,

١. **البعد المعرفي:** والذي أشار إلى النساء اللاتي لديهن قدرة على فهم شروط وأسباب التبعية على المستويين الصغير والكلي.
٢. **البعد النفسي:** والذي يشمل الاعتقاد بأن المرأة يمكن أن تعمل على الصعيدين الشخصي والاجتماعي لتحسين الفرد والمجتمع الذي يعيشون فيه.
٣. **البعد الاقتصادي:** والذي يمكن المرأة من الحصول على السيطرة على الموارد الإنتاجية، وبالتالي ضمان درجة من الاستقلال المالي.
٤. **البعد السياسي:** والذي يستلزم أن تكون المرأة قادرة على تحليل وتنظيم وتعبئة من أجل التغيير الاجتماعي.

### المحور الثاني- واقع تنمية المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي:

ويعد تنمية المرأة في مؤسسات التعليم العالي بمثابة إتاحة المجال لها للمشاركة في مختلف المجالات واعتبارها عضو فعال ومنتج أساسي في المجتمع، ومحاولة الوصول لحل قضية عدم المساواة بين الجنسين، وقد تظهر بعض الفجوات بين الجنسين في الأجور، وتعود إلى انقطاع توظيف النساء، لذا إذا كانت النساء المتعلقات يعملن أكثر بشكل مستمر مقارنة بالرجال، فإن الفجوة بين الجنسين في الأجور يجب أن تكون العامل الأقل في المستويات التعليمية العالية. من ناحية أخرى، فيعتبر التمييز ضد المرأة في جانب الطلب ضد النساء ككل أو ضد الأمهات قد يكون أكبر في مستويات التعليم العالي (Gornick and Shafer, 2012, P20).

وقد أظهرت الاحصاءات حول مشاركة المرأة السعودية في صنع القرار والتي قامت بها شركة "ماستركارد" الائتمانية، أن نسبة المناصب القيادية النسائية السعودية لقد ازداد في عام (٢٠٠٩م) إلى (٣٩.٣%) من أصل (٢٩.٣%) من العام (٢٠٠٨م) وذلك ليوضح بأن عام (٢٠٠٩م) يعتبر عامًا متميزًا للمرأة السعودية، إذ شاركت المرأة السعودية في تشكيل حكومي وتم تعيينها في وزارة التربية والتعليم (الكسر، ٢٠١٥، ص١٥٨).

وأن واقع تنمية المرأة السعودية في مؤسسات التعليم العالي يبين مدى بذل المرأة السعودية لجهودها لتثبيت نفسها، إذ تحاول جاهدة أن تقوم بدور فعال في الخطط التنموية بما يتلاءم وظروفها الاجتماعية، وقدرتها على الأداء الفعل، ومع أن المرأة السعودية حققت نجاحات في مؤسسات التعليم العالي وتمكينها في الجامعات السعودية إلا أنها ما زالت تعاني من بعض التحديات كالمشكلات والضغطات البيئية الوظيفية التي تحصر أدائها وأنشطتها في مسؤوليات ومهام معينة تجعلها من الصعب إلى الوصول لمستويات عليا من القيادة، وأن مهمتها فقط تنحصر في تنفيذ الخطط، والقرارات الإدارية التي تأخذها من صاحب العمل، كما أنها تواجه تحديات اجتماعية وأسرية تستوجب عليها الالتحاق بمهام معينة (كعكي، ٢٠١١).

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

## المحور الثالث- واقع تنمية المرأة السعودية في ضوء المواثيق الدولية:

لتعرف واقع تمكين المرأة تم تحديد أربعة معايير في ضوء المواثيق الدولية وهي: (معيار التعليم، والمعيار السياسي، والمعيار الاقتصادي، والمعيار الصحي) حيث تم مقارنة هذه المعايير والمؤشرات بين الدول العربية من أجل عمل تقييم شامل ومدى استغلال هذه الدول لإمكانيات مجتمعها (شملوي والحيط، ٢٠١٩، ص ٥٠).

ويعد واقع تنمية المرأة في ضوء معايير المواثيق الدولية مهمة وينبغي على البلدان الالتزام بها ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب وهي (مركز المرأة العربي لتدريب والبحث، ٢٠٢٠، ص ٢٢٣):

- توفر هذه المعايير مقاييس مرجعية طموحة من خلالها يتم قياس التقدم الذي حققته الدول ما فيما يتعلق بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- الالتزام بهذه المعايير والتصديق عليها بمثابة إشارة مهمة عن رغبة الدول في تحقيق مزيد من التمكين للمرأة، وإحداث التغييرات الضرورية لإحداث التغيير، هذا التوجه يعني الالتزام بتطبيق المعايير الولية على المستوى الوطني، مما ينطوي ضمناً على إجراء الإصلاحات القانونية بحيث تتوافق الأطر القانونية مع هذه المعايير.
- تقدم الدول الملتزمة بهذه المعايير تقرير معين حول التقدم المحرز نحو تطبيق تلك المعايير، مما يساعد ذلك في بناء قاعدة استدلالية تتعلق بالمساواة بين الجنسين في البلاد والضغط على الحكومات لتقديم أداء أفضل والجهات التي يقع على كاهلها مواجهة تلك التقارير تكون مصدرًا أساسيًا لتوجيه وإرشاد الدول الملتزمة بهذه المعايير حول كيفية تحقيق مزيد من التقدم.
- أن الالتزام بهذه المعايير يمكن أن يسهل الحصول على مزيد من الدعم الذي تقدمه هيئة الأمم المتحدة.

وترى الدراسة أن تنمية وتعزيز مشاركة المرأة في كافة ميادين الحياة (التعليم، السياسة، الاقتصاد، الصحة) يعتبر أحد أهم المعايير الأساسية لقياس مدى تقدم المجتمع أو تراجع له كون المرأة نصف المجتمع، حيث لا يمكن للمجتمع تحقيق أي تقدم دون ضمان تنمية حقيقية للمرأة فيه، لذلك فإن رقي المجتمعات وتقدمها بشكل عام يتوقف على مدى تقدم المرأة ومسايرتها للرجل مع في كافة الأعمال فهي بمثابة موردا بشرياً هاماً مساوياً لأهمية الرجل في المجتمع.

### المحور الرابع- مقياس GEM:

مع تزايد الاعتراف الدولي بضرورة القضاء على عدم المساواة بين الجنسين، تم إدخال مقياس التمكين (GEM) في تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٥. وكان GEM من المؤشرات الأساسية لقياس عدم المساواة بين الجنسين على الصعيد العالمي لتقارير الأمم المتحدة للتنمية البشرية GEM بمثابة مقياس يقيس مدى تمكن المرأة من الوصول إلى وسائل السلطة سواء في الاقتصاد أو السياسة أو اتخاذ القرارات ( Desai& Chen& Reddy& McLaughlin, ) (2022, P.17)

ويضيف (السليم، ٢٠١٩، ص ١) أن مقياس (GEM) مؤشر مركب يعكس عدم المساواة بين الجنسين من خلال استخدام ثلاثة أبعاد هي (الصحة الإنجابية، والتمكين، والمشاركة في سوق العمل) تتمثل في خمس مؤشرات حيث إن ارتفاع الدرجات في المؤشرات المذكورة يشير إلى ارتفاع مستويات انعدام المساواة بين الجنسين:

١. معدل وفيات الأمهات.
٢. معدل مواليد المراهقات.
٣. نسبة المقاعد في البرلمان التي تشغلها المرأة.
٤. السكان الذين لديهم على الأقل تعليم ثانوي (إناث - ذكور).
٥. نسبة المشاركة في القوى العاملة (إناث - ذكور).

وترى الدراسة أن من خلال هذا المقياس يتم معرفة مدى تحقيق عدم المساواة بين الجنسين الدول واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنمية المرأة وتمكينها وجعلها مساوية لأهمية الرجل في المجتمع.

### المحور الخامس- المعوقات التي تحول من وصول المرأة للمناصب القيادية العليا واقتصارها على مهام محددة:

تعتبر ظاهرة التمييز الجندي (Gender Stereotype) والتي تصف النساء بصفات والرجال بصفات مختلفة من أهم العوائق التي تحد من وصول المرأة إلى المناصب القيادية، فعندما يتمسك أفراد المجتمع بصورة نمطية معينة بأنهن ناقصات عقل، عاطفيات، غير عقلانيات وغير قادرات على مواجهة الصعوبات، وبهذه الصورة غير المنسجمة مع السمات والخصائص اللازمة لتحقيق النجاح في تولي المناصب القيادية، يبرز نوع من التناظر بين دور المرأة الجندي ودورها في المنصب القيادي، الأمر الذي ينقص من تقييمها كموظفة في منصب قيادي، أو حتى شاغلة محتملة لهذا المنصب، ويتضح التحيز وعدم المساواة للقيادات النسائية من خلال الاتجاه العام نحو تقبل القادة من الرجال عن القادة من النساء، وعدم الاعتراف بمدى مقدرة وجدارة المرأة في المنصب القيادي، وذلك لأن اثبات جدارة المرأة واستحقاقها لشغل مثل

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

هذه المناصب قد يصنف على أنه خلل في دورها الجندي، أو نقص في أئوتتها. وهذا ما تطرحه نظرية "التحيز ضد القيادات النسائية والناجح عن عدم انسجام الدور" ووفقاً أيجل (Eagly, 1987) فإن هذه المعتقدات تشير إلى كونها أكثر من مجرد تصنيف للخصائص بين الجنسين، فهي تمثل أسس معيارية بالشكل الذي يجعلها تحدد السلوك والصفات المحببة من قبل الجنسين (الغامدي، ٢٠١٣، ص٦).

وقد أشار تقرير المرأة العربية والقيادة في اصداره الأول ٢٠٠٩-٢٠١١ إلى أن العوامل الثلاثة الأكبر أهمية في تنمية المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في العالم العربي تتمثل في البيئة الاقتصادية والتي تشكل ٦٩% والوعي العام بالقيادة النسائية والتي تشكل ٥٩% والتعليم والذي يشكل ٥٩%، بينما التحديات التي تحتل المراتب الأولى في عدم تبوء المرأة للمناصب القيادية في العالم هي البيئة ٤٤% والأطر القانونية بنسبة ٤٢% والعادات والتقاليد بنسبة ٤١%. وتشتمل التحديات السياسية التي أجمعت عليها القيادات النسائية العربية الافتقار للحرية، وعدم الاستقرار السياسي، والهواجس من تعزيز الانطباع الخاطئ حول علاقة المرأة بالتطرف السياسي، والحالة الثقافية التي كان لها أثر في خلق بيئة يمكن من خلالها للمرأة العربية مقاومة مفهوم التمكين السياسي، بالإضافة إلى التصويت للمرشحات، والغموض الذي يكتنف تعيين القيادات النسائية العربية كرموز أكثر من كونهن ممثلات قادرات على احداث التغيير والتجديد، وكما نظام الحصص الذي يفرض سقفاً زجاجياً لا يمكن للمرأة أن تتجاوزه، وانما يفرض مجتمعاً مرتكزاً على أساس الجنس، وكذلك فقدان دعم الأحزاب والدعم الإعلامي والمصادر المالية. هذا وكما تتضمن التحديات الهامة التي تعترض طريق القيادات النسائية العربية في سياق بيئة العمل خلال مراحل التطور الوظيفي: هيمنة الرجل على المناصب القيادية العليا، والسياسات الخاصة بشؤون الموظفين المنحازة للرجل، وفقدان خيارات القيادة والتدريب، واستقصاء النساء من شبكات التواصل الرجالية خارج أماكن العمل، وعدم اخضاع النساء في عملية صنع القرار (سلطان، ٢٠٠٩، ص٢). وكما أكدت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣) بأن المعوقات الشخصية لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية رغم قدرتها على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي.

**وتعقيباً على ما ذكر أن المرأة السعودية ما زالت تواجه عقبات أساسية تحد من فرصها للوصول إلى تولي المراكز القيادية، ومن هنا تضعف مشاركتها الفاعلة في عملية صنع القرار. هذا وإن كان مفهوم تنمية المرأة من المشاركة في عملية صنع القرار مفهوماً في متناول الأيدي**

فهو مفهوم حديث في الإدارة، ولا يزال هناك الكثير من المجتمعات التي لم تكتنفه ضمن أهدافها التتموية إلى الآن، إلا أن خطوات المرأة السعودية نحو المشاركة في صنع القرار ما زالت تواجه العديد من المعوقات والعراقيل المختلفة فمنها التنظيمية والمجتمعية التي من شأنها أن تقلل من مدى استفادة المرأة من القدرات والمهارات التي منحها إياها التعليم والعمل، فضلاً عن كونها تبطئ من مسيرة المجتمعات في تحقيق المساواة بين الجنسين وهذا أكبر برهان على مظاهر التحيز ضد المرأة، والتي بدأت تأخذ منحاً جديداً في ظل تزايد الأنشطة المجتمعية وتنوعها.

### الطريقة والاجراءات

تناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، واعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، وتصميم الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة:

لتحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج البحثية ملائمةً للدراسة، لاعتمادها وصفاً للواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع، حيث يعتمد هذا المنهج كما ذكر عبيدات وعبد الحق وعدس (٢٠١١، ص ٢٢) على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، وتم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة للقيام بدراسة تحليلية لمهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التمكين التتموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث طبقت على عينة مكونة من (٧٠) قائدة نسائية.

جدول (١) خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من ٢٥ - ٣٥ سنة	9	12.9
	من ٣٥ - ٤٥ سنة	20	28.6
	من ٤٥ - ٥٥ سنة	30	42.9
	٥٥ سنة فأكثر	11	15.7
الدرجة الوظيفية	معيد	3	4.3
	محاضر	7	10.0
	أستاذ مساعد	50	71.4
	أستاذ مشارك	10	14.3

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المهام القيادية	وكيلة دراسات جامعية	3	4.3
	وكيلة جامعة لشؤون الطالبات	6	8.6
	عميدة	10	14.3
	وكيلة	30	42.9
	مشرفة قسم	21	30.0
سنوات الخبرة	سنة - أقل من ٣ سنوات	20	28.6
	٣ سنوات - أقل من ٥ سنوات	7	10
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	13	18.6
	١٠ سنوات فأكثر	30	42.9

ظهر من الجدول اعلاه أن فئة " من ٤٥ - ٥٥ سنة " في متغير العمر قد حصلت على "٣٠" عينة من إجابات أفراد عينة الدراسة المكونة من "٧٠" عينة أي بنسبة "٤٢.٩%" في حين حصلت فئة "من ٢٥ - ٣٥ سنة" على "٩" عينات من اجابات عينة الدراسة أي بنسبة "١٢.٩%". كما أن فئة "أستاذ مساعد" في متغير الدرجة الوظيفية قد حصلت على "٥٠" عينة من اجابات افراد عينة الدراسة المكونة من "٧٠" عينة أي بنسبة "٧١.٤%" في حين جاءت فئة "معيد" ب "٣" عينات أي بنسبة "٤.٣%". في حين ان فئة "وكيلة" في متغير المهام القيادية قد حصلت على "٣٠" عينة من اجابات افراد عينة الدراسة المكونة من "٧٠" عينة أي بنسبة "٤٢.٩%" في حين جاءت فئة "وكيلة دراسات جامعية" ب "٣" عينة أي بنسبة "٤.٣%", كما ظهر من الجدول اعلا ان فئة "١٠ سنوات فأكثر" في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على "٣٠" عينة من اجابات افراد عينة الدراسة المكونة من "٧٠" عينة أي بنسبة "٤٢.٩%" في حين حصلت فئة "٣ سنوات - أقل من ٥ سنوات" على "٣" عينات من اجابات عينة الدراسة أي بنسبة "١٠%"

## أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات فيها لبناء أداة الدراسة كدراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨)، ودراسة الدغري (٢٠١٨)، ودراسة الرشيد (٢٠١٦)، ودراسة بتول وبتول (Batool and Batool, 2018)، ودراسة زاهو وجونز (Zhao and Jones, 2017).

وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الخطوات التالية:

أ-الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع المهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM وقام الباحث بعد الإطلاع على مجموعة من هذه الدراسات ببناء أداة الدراسة والعبارات المتعلقة بكل بعد.

ب-صياغة الفقرات التي تتضمنها الاستبانة .

ج-إعداد الاستبانة بصورتها الأولية والتي تتكون من فقرات مغلقة.

د-عرض الاستبانة على مختصين في صورتها الأولية لتحديد مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

هـ-عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

و-تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت الاستبانة على (٢٦) عبارة مقسمة إلى أربعة محاور على النحو التالي:

-المحور الأول: ويقس تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية ويشتمل على (٧) عبارة .

-المحور الثاني: ويقس تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية ويشتمل على (٧) عبارة.

-المحور الثالث: ويقس تفويض السلطة المتعلقة بالممارسة مهام صنع القرار ويشتمل على (٧) عبارة.

-المحور الرابع: يقس علاقة مهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التمكين التنموية في المواثيق الدولية وفق مقياس GEM حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

صيغت جميع العبارات بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على درجة عالية من مهام القيادات النسائية في مهام الجامعات السعودية والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة قليلة لمهام القيادات النسائية في الجامعات السعودية. حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (العساف، ٢٠١٢، ص ٣١٠).

وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال ثلاث طرق مقسمة إلى:

١-الصدق الظاهري للأداة. ٢-الصدق الداخلي. ٣-ثبات الاستبانة.

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

## ١. الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

يذكر كلاً من عبيدات وعدس وكايد (٢٠١٤م، ص١٠٧) أنه يمكن أن تعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء أو المختصين لمعرفة آرائهم بعباراتها ومدى وضوحها وترابطها وملائمتها للاستخدام.

وبعد أن تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية من ذوي الخبرة والكفاية، وذلك بهدف معرفة آرائهم وإبداء ملحوظاتهم في مدى وضوح العبارات وصحتها اللغوية، ومدى صياغة العبارة وملاءمتها للمحور. وبعد جمع آراء المحكمين تم العمل باقتراحاتهم من إضافة وحذف وتعديل ودمجاً إلى أن وصلت الأداة إلى صورتها النهائية.

## ٢. قياس الصدق الداخلي أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الخارجي لمحكمي الأداة، تم استخراج الصدق الداخلي من خلال تطبيق الأداة على عينة عشوائية استطلاعية من القيادات النسائية، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون، بين كل فقرة والبعد التابع له.

## ٣. قياس ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbachs (Alpha) على استبانات عينة الدراسة، للتأكد من ثبات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية.	7	٨٩%
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية.	7	٧٠%
التمكين المتعلق بممارسة مهام صنع القرار.	7	٧٤%
<b>الإداء ككل</b>	<b>21</b>	<b>٨٨%</b>

ظهر من الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا أعلى من ٦٠% وهي قيمة مناسبة لأغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختبار ثباتها وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وكذلك تم تفرغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية. وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: موافق بشدة

ويعطى (٥) درجات، ومستوى موافق ويعطى (٤) درجات، ومستوى غير متأكد ويعطى (٣) درجات، ومستوى غير موافق ويعطى (٢) درجتين، ومستوى غير موافق بشدة ويعطى (١) درجة واحدة.

### أساليب المعالجة ال إحصائية :

استخدم برنامج Spss في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

١. حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة.
٢. تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور أداة الدراسة، باختلاف متغيرات الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي تضمن قياس مستوى تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٣	يخولني مجلس القسم للمشاركة في توزيع اعمال الاختبارات على اعضاء الهيئات التدريسية.	4.07	1.42	١	مرتفعة
٦	تفوضني الجامعة لتقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	3.98	1.42	٢	مرتفعة
٧	صلاحياتي مرتبطة بقرار رئيس القسم وعميد الكلية ويقتصر على التنسيق وتوزيع المهام والتوصية بالمهام.	3.95	.93	٣	مرتفعة
٤	اشارك بصنع القرارات الخاصة التي يصدرها مجلس الكلية.	3.85	1.13	٤	مرتفعة
١	تكلفني الجامعة بإعداد اجتماعات الهيئة التدريسية.	3.71	1.39	٥	مرتفعة
٢	يرشحنني مجلس القسم لحضور الندوات العلمية والمؤتمرات العلمية.	3.42	1.69	٦	متوسطة
٥	تكلفني الجامعة بتعيين مشرفات الاقسام دون الرجوع الى رؤساء الاقسام وعميد الكلية.	2.57	1.50	٧	متوسطة
	المتوسط العام	3.65	1.06		متوسطة

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

أشار الجدول (3) إلى أن أكبر وسط حسابي للفقرة (٣) والتي تنص على "يخولني مجلس القسم للمشاركة في توزيع أعمال الاختبارات على أعضاء الهيئات التدريسية" حيث بلغ (4.07) وبلغ الانحراف المعياري (1.42) ودرجة التقدير (مرتفعة) وبترتيب (1) وهو أكبر من الوسط الحسابي العام حيث بلغ (3.65). بينما أصغر وسط حسابي للفقرة (5) والتي تنص على "تكلفني الجامعة بتعيين مشرفات الاقسام دون الرجوع الى رؤساء الاقسام وعميد الكلية" حيث بلغ (2.57) بانحراف معياري (1.50) ودرجة التقدير (متوسطة) وبترتيب (٧) وهي أصغر من الوسط الحسابي العام لبعد تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية.

ويعيد الباحث تفسير نتيجة حصول الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يخولني مجلس القسم للمشاركة في توزيع أعمال الاختبارات على أعضاء الهيئات التدريسية" على اعلى متوسط حسابي إلى إيمان الجامعات السعودية بأهمية التمكين في الإدارة الجامعية ويحدث ذلك من خلال تفويض بعض المهام والصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأقل وهذا يمنح الثقة لدى القيادات النسائية في اتخاذ القرارات الملائمة للمشاركة في توزيع أعمال الاختبارات على أعضاء الهيئات التدريسية، كما تعيد الباحثة هذه النتيجة إلى أن منح القيادات النسائية العديد من المهارم الإدارية يقود إلى تفعيل التحول نحو اللامركزية في الإدارة الجامعية والتي تسهم في اتمام المهام بشكل أسرع وابرار شخصية القائدة. كما وأن الجامعة تؤمن بأهمية إعطاء القيادات حرية التصرف في إنجاز مهامهم حيث يتيح ذلك الفرصة لهم للابتكار وإيجاد حلول جديدة للمشكلات كما ويساعد تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية على تحسين قدرات القيادات النسائية على مواجهة التحديات كما وأن منح مجلس القسم القيادات الفرصة للمشاركة في توزيع أعمال الاختبارات على أعضاء الهيئات التدريسية يرون أن ذلك يتيح لهم فرصة التعلم والتطور واكتساب مهارات جديدة كما ويسهم ذلك ايضا في بناء مهارات القيادة لديهم.

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدغري (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وحيث حصل بعد " الحرية وتفويض السلطة" على المرتبة الخامسة.

بينما يعيد الباحث حصول لفقرة رقم (5) والتي تنص على " تكلفني الجامعة بتعيين مشرفات الاقسام دون الرجوع الى رؤساء الاقسام وعميد الكلية " على أدنى وسط إلى أن الإدارة الجامعية لا تعي جيداً المهام المطلوبة من القيادات النسائية لذا لا تكلفهم بالصلاحيات أو المهام التي تتناسب معهم، وكما يرجع ذلك إلى عدم وعي الإدارة الجامعية بأهمية منح

الصلاحيات للقيادات النسائية، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تثق بالقيادات النسائية وفي قدرتها على اختيار مشرفين ذو كفاءة حيث إن اختيار المشرفين يتم وفق معايير ومحددة ودقيقة تجعلها القيادات النسائية لذلك لا تمنحها صلاحية بتعيين مشرفات الاقسام دون الرجوع الى رؤساء الاقسام وعميد الكلية . ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زاهو وجونز ( Zhao and Jones, 2017) والتي أكدت أن النساء يفضلن دور الأمومة والزواج على المشاركة في مؤسسات التعليم العالي، فيجدن أن الأولوية يجب أن تعطى لهذه الأدوار على الأدوار المهنية والقيادة والمشاركة في مؤسسات التعليم العالي.

- نتائج الاجابة عن السؤال الثاني والذي تضمن قياس مستوى تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعث تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٧	أتابع الأنشطة التعليمية والثقافية للطلاب خلال الفصول الدراسية	5.00	.00	١	مرتفعة جدا
٣	أشرف على سير العملية التعليمية داخل القاعات الدراسية	4.57	.73	٢	مرتفعة جدا
١	تفوضني إدارة الجامعة بسلطات كافية ومرنة تمكنني من حل المشكلات التعليمية التي تواجه الطلبة..	4.57	.73	٣	مرتفعة جدا
٤	تفوضني ادارة الجامعة بإعداد الجدول الدراسي لكل فصل.	4.42	.91	٤	مرتفعة جدا
٦	يخولني القسم بتقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية الجامعة و الاستراتيجية المتبعة.	4.00	.93	٥	مرتفعة
٥	يتم تفويضني في تقدير حاجة الجامعة إلى الوسائل التعليمية وتوفيرها لهم.	3.85	1.13	٦	مرتفعة
٢	يشاركني القسم في تحديث المناهج وأساليب التدريس لتطوير العملية التعليمية.	3.57	1.18	٧	متوسطة
		4.28	.42		مرتفعة جدا

أشار الجدول (4) إلى أن أكبر وسط حسابي للفقرة (٧) والتي تنص على "أتابع الأنشطة التعليمية والثقافية للطلاب خلال الفصول الدراسية" حيث بلغ (5.00) وبلغ الانحراف المعياري (0.00) ودرجة التقدير (مرتفعة جدا) وبترتيب (1) وهو أكبر من الوسط الحسابي العام، والذي بلغ (4.28). بينما أصغر وسط حسابي للفقرة (٢) والتي تنص على " يشاركني القسم في تحديث المناهج وأساليب التدريس لتطوير العملية التعليمية " حيث بلغ (3.57) وبلغ الانحراف المعياري (1.18) ودرجة التقدير (متوسطة) وبترتيب (٧) وهي أصغر من الوسط الحسابي العام لبعث

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية. أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر حصول الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "أتابع الأنشطة التعليمية والثقافية للطلاب خلال الفصول الدراسية" على أعلى متوسط حسابي ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تؤمن بأن تفويض المهام التعليمية للقيادات النسائية كإدارة الأنشطة التعليمية والثقافية للطلاب خلال الفصول الدراسية مثلاً حيث يساعد ذلك في تحسين كفاءة التعليم حيث يظهر تفويض المهام التعليمية للقيادات النسائية الثقة فيهم وهذا يحفزهم على العمل بجد وتحقيق أفضل النتائج كما وأنه عندما يتم منحهم العديد من المهام التعليمية فإنهم يطورون مهارات جديدة ويكتسبون خبرة قيمة. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العلا (٢٠١٤) والتي بينت أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. واتفقت مع نتائج دراسة باننشاني (Panchani, 2017) والتي أظهرت أن الإنجازات التعليمية العليا للمرأة آثار إيجابية وفعالة داخل الأسرة وعبر الأجيال، وترتبط قوة المرأة بقوة بمستواها التعليمي، أي أنه كلما ارتفع مستوى التعليم زادت قوة المرأة.

بينما جاء حصول الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يشاركني القسم في تحديث المناهج وأساليب التدريس لتطوير العملية التعليمية" على أصغر وسط حسابي وترجع هذه النتيجة إلى محدودية رؤية الإدارة الجامعية السعودية فهي ترى أن تحديث المناهج وأساليب التدريس ليس من اختصاص القيادات النسائية؛ حيث إن تحديث المناهج وأساليب التدريس حيث يوجد جهات مختصة لذلك فالقيادة تشرف فحسب على تنفيذ الخطط والبرامج المختصة بتحديث المناهج فالقيادات النسائية مهتمة بالمهام الإدارية ومهام صنع القرار، كمل وأنه لا يوجد قوانين ولوائح في الجامعة تسمح بتدخلها في قرارات القسم من حيث تحديث وتطوير المناهج وطرق التدريس لتكون مواكبة للتطورات والمستجدات في كافة مجالات المعرفة. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨)، ودراسة الدغري (٢٠١٨)، ودراسة الرشيدي (٢٠١٦)، ودراسة أبو العلا (٢٠١٤)، ودراسة بتول وبتول (Batool and Batool, 2018)، ودراسة باننشاني (Panchani, 2017) التي أكدت شرط مشاركة المرأة لتعزيز احترامها ومنح الصلاحيات التي تمكنها من تعزيز الصلاحيات وممارستها في البيئة الأكاديمية والإدارية.

- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي يتضمن قياس مستوى تفويض السلطة المتعلق بممارسة مهام صنع القرار للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

جدول (٥) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التمكين المتعلق بممارسة مهام صنع القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٥	يتم تفويضي على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة.	4.14	.83	١	مرتفعة
٤	معظم المعاملات التي اخول القيام بها ذات سير اداري.	4.00	.93	٢	مرتفعة
٢	أشارك في صنع القرار والتوصيات في الموضوعات المطروحة في القسم.	3.71	1.03	٣	مرتفعة
٧	أشارك في اختيار قيادة مؤهلة وذات كفاءة عالية.	3.28	1.39	٤	متوسطة
٦	تمنحني الجامعة الحرية في تحديد الأهداف المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للجامعة	2.71	1.03	٥	متوسطة
١	أقوم بتوزيع المحاضرات والأعمال التدريبية لأعضاء هيئة التدريس دون الرجوع إلى مجلس القسم.	2.71	1.58	٦	متوسطة
٣	صلاحياتي ضيقة الحدود فيما يتعلق بمراجعة القرارات المتخذة من رئيس القسم أو العميد.	2.57	1.30	٧	متوسطة
		3.30	.57		متوسطة

أشار الجدول (5) إلى أن أكبر وسط حسابي للفقرة (٥) والتي تنص على " يتم تفويضي على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة"، حيث بلغ (4.14) وبلغ الانحراف المعياري (0.83) ودرجة التقدير (مرتفعة) وبترتيب (1) وهو أكبر من الوسط الحسابي العام، حيث بلغ (٣.٣٠). بينما أصغر وسط حسابي للفقرة (3) والتي تنص على " صلاحياتي ضيقة الحدود فيما يتعلق بمراجعة القرارات المتخذة من رئيس القسم أو العميد"، حيث بلغ (2.57) وبلغ الانحراف المعياري (1.30) ودرجة التقدير (متوسطة) وبترتيب (٧) وهي أصغر من الوسط الحسابي العام لبعء التمكين المتعلق بممارسة مهام صنع القرار.

وتفسر نتيجة حصول الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " يتم تفويضي على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة" على أعلى متوسط أن وعي وإدراك القيادات الإدارية العليا في الجامعات السعودية بأهمية تفويض المهام والصلاحيات التي تسهم في زيادة تحمل القيادات النسائية للمسؤولية في إنجاز المهام والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة؛ كما تفويض القيادات النسائية الصلاحيات والمهام يسهم في تحسين كفاءة العمل ويمنحهم الإحساس بالمسؤولية والتمكين وهذا يحفزهم على بذل المزيد من الجهد. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدغريير (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وحيث حصل بعد " الحرية وتفويض السلطة" على المرتبة الخامسة.

بينما يفسر حصول الفقرة رقم (3) والتي تنص على "صلاحياتي ضيقة الحدود فيما يتعلق بمراجعة القرارات المتخذة من رئيس القسم او العميد" على ادنى متوسط إلى عدم قناعة الإدارة الجامعية بضرورة مشاركة القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، وعدم وجود أنظمة واضحة تمنح القيادات النسائية السلطة وتعطيها الحق في المشاركة في القرارات ومراجعتها بدلاً من مجرد الإشراف عليها فقط، إلى جانب تركيز الإدارة الجامعية على القضايا العامة أكثر من الجوانب الداخلية للعمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدغري (٢٠١٨) والتي أكدت على أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل.

**-نتائج الاجابة عن السؤال الرابع والذي يتضمن قياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية لواقع تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية "دراسة تحليلية لمقياس GEM تعزى للمتغيرات " العمر، الدرجة الوظيفية، المهام القيادية، سنوات الخبرة".**  
**أولاً- متغير العمر:**

## جدول (٦) اختبار تحليل التباين الأحادي

لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية المتعلقة بالمتغير الديموغرافي "العمر"

مستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.000	13.786	10.003	3	30.010	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية.
		.726	66	47.891	داخل المجموعات	
			69	77.901	المجموع	
.000	22.478	2.13	3	6.395	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية.
		.095	66	6.259	داخل المجموعات	
			69	12.653	المجموع	
.000	8.035	2.054	3	6.161	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار.
		.256	66	16.871	داخل المجموعات	
			69	23.032	المجموع	

ظهر من الجدول اعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة حيث حصلت على دلالة إحصائية اقل من "٠.٠٥" في متغير العمر ولمعرفة لصالح من تكون تلك الفروق فقد تم اجراء اختبار شافيه كما يوضح الجدول (٧).

جدول (٧) جدول شافية للفروق بين المتوسطات

المجال	الفئات	من ٢٥ - ٣٥ سنة	من ٣٥ - ٤٥ سنة	من ٤٥ - ٥٥ سنة	٥٥ سنة فأكثر
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية	المتوسط	2.14	4.14	3.90	3.42
	من ٢٥ - ٣٥ سنة		0.000**	0.000*	0.007**
	من ٣٥ - ٤٥ سنة			0.768	0.144
	من ٤٥ - ٥٥ سنة				0.425
	٥٥ سنة فأكثر				3.42
المجال	الفئات	من ٢٥ - ٣٥ سنة	من ٣٥ - ٤٥ سنة	من ٤٥ - ٥٥ سنة	٥٥ سنة فأكثر
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية	المتوسط	3.57	4.28	4.47	4.42
	من ٢٥ - ٣٥ سنة		0.000**	0.000**	0.000**
	من ٣٥ - ٤٥ سنة			0.150	0.630
	من ٤٥ - ٥٥ سنة				0.974
	٥٥ سنة فأكثر				4.42
المجال	الفئات	من ٢٥ - ٣٥ سنة	من ٣٥ - ٤٥ سنة	من ٤٥ - ٥٥ سنة	٥٥ سنة فأكثر
تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار	المتوسط	2.71	3.14	3.52	3.57
	من ٢٥ - ٣٥ سنة		0.137	0.000**	0.002**
	من ٣٥ - ٤٥ سنة			0.053	0.137
	من ٤٥ - ٥٥ سنة				0.994
	٥٥ سنة فأكثر				3.57

ظهر من الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الثلاثة بين فئة "من ٢٥ سنة - ٣٥ سنة" وبين جميع الفئات الاخرى لمتغير العمر وهي فئة "من ٣٥ سنة - ٤٥ سنة" وفئة "٤٥ سنة - ٥٥ سنة" وفئة "٥٥ سنة فأكثر" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة "من ٣٥ سنة - ٤٥ سنة" وفئة "٤٥ سنة - ٥٥ سنة" وفئة "٥٥ سنة فأكثر" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "من ٢٥ سنة - ٣٥ سنة". ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تفويض السلطة يرتبط بشكل ايجابي بعمر أفراد عينة الدراسة فكلما زادت أعمارهم كلما أصبحوا أكثر معرفة ونضجاً فيما يتعلق بالمعلومات والخبرة وكما يصبح لديهم ثقة أكبر بأنفسهم وبالعاملين وبالتالي هم قادرين على إنجاز المهام المؤكدة إليهم أيًا كانت لذلك يتم الاعتماد عليهم وتفويضهم العديد من المهام. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨)، ودراسة الدغري (٢٠١٨)، ودراسة الرشيد (٢٠١٦)، دراسة أبو العلا (٢٠١٤)، ودراسة بتول وبتول (Batool and Batool, 2018)، ودراسة باننشاني (Panchani, 2017).

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

## ثانياً - الدرجة الوظيفية:

جدول (٨) اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية المتعلقة

بالمتمغير الديموغرافي "الدرجة الوظيفية"

مستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.000	10.651	8.470	3	25.411	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية.
		.795	66	52.490	داخل المجموعات	
			69	77.901	المجموع	
.000	6.928	1.010	3	3.030	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية.
		.146	66	9.623	داخل المجموعات	
			69	12.653	المجموع	
.006	4.522	1.309	3	3.927	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار.
		.289	66	19.105	داخل المجموعات	
			69	23.032	المجموع	

ظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة حيث حصلت على دلالة إحصائية اقل من "٠.٠٥" في متغير الدرجة الوظيفية ولمعرفة لصالح من تكون تلك الفروق فقد تم اجراء اختبار شافيه كما يوضح الجدول (٩).

جدول (٩) جدول شافية للفروق بين المتوسطات

المجال	الفئات	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية	المتوسط	5.00	2.14	3.65	4.24
	معيد		0.000**	0.064	0.619
	محاضر			0.000**	0.000**
	أستاذ مساعد				0.186
	أستاذ مشارك				
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية	المتوسط	4.42	3.89	4.24	4.71
	معيد		0.193	0.852	0.668
	محاضر			0.119	0.000**
	أستاذ مساعد				0.004**
	أستاذ مشارك				
تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار	المتوسط	3.71	2.63	3.35	3.43
	معيد		0.025*	0.670	0.851
	محاضر			0.008**	0.019*
	أستاذ مساعد				0.976
	أستاذ مشارك				

ظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الاول بين فئة "محاضر" وبين الفئات "معيد" "أستاذ مساعد" "أستاذ مشارك" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح الفئات "معيد" "أستاذ مساعد" "أستاذ مشارك" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "محاضر".

وكذلك ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني بين فئة "أستاذ مشارك" وبين الفئات "محاضر" "أستاذ مساعد" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة "أستاذ مشارك" حيث حصلت على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي "محاضر" "أستاذ مساعد". كما ظهر ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث بين فئة "محاضر" وبين الفئات "معيد" "أستاذ مساعد" "أستاذ مشارك" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح الفئات "معيد" "أستاذ مساعد" "أستاذ مشارك" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "محاضر".

وهذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها أن فئة "أستاذ مساعد" وفئة "أستاذ مشارك" تتوفر لهم فرص تولي المناصب الإدارية في الجامعة وهذا يفسح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالتفويض من قبل الإدارة العليا في الجامعات السعودية وهذا يزيد من خبرتهم، كما أنهم يشركون أنفسهم في الدورات التدريبية التي تزيد من معارفهم وخبراتهم لتولي مناصب صنع القرار، فالجامعات السعودية كما يجرى العرف تقوم بتفويض الأشخاص ذوي الرتب الوظيفية الأعلى والخبرة الأكثر، بينما فئة "محاضر" فيتم تفويضهم في مجال صنع القرار ولكن بأمور أقل وذلك يرجع لنقص خبرتهم ومعرفتهم الكافية فهم حديثي التعيين، فالتفويض يتم من خلال الرتب الأكاديمية الأعلى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العلا (٢٠١٤) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى. ولم تتفق مع نتائج دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين ترجع إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

### ثالثاً- متغير المهام القيادية:

جدول (١٠) اختبار تحليل التباين الاحادي

لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية المتعلقة بالمتغير الديموغرافي "المهام القيادية"

المستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.001	4.977	4.566	4	18.266	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية
		.917	65	59.635	داخل المجموعات	
			69	77.901	المجموع	
.059	2.399	.407	4	1.628	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

المستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		.170	65	11.025	داخل المجموعات	بالمهام التعليمية
			69	12.653	المجموع	
.056	2.529	.776	4	3.102	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار
		.307	65	19.930	داخل المجموعات	
			69	23.032	المجموع	

ظهر من الجدول أعلاه انه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني والثالث حيث حصلن على مستوى دلالة اعلى من ٠.٠٥ في حين ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الاول والذي حصل على دلالة إحصائية اقل من "٠.٠٥" في متغير المهام القيادية الإدارية ولمعرفة لصالح من تكون تلك الفروق فقد تم اجراء اختبار شافيه كما يوضح الجدول (١١).

## جدول (١١) جدول شافية للفروق بين المتوسطات

المجال	الفئات	متوسط	وكيلة دراسات جامعية	وكيلة جامعة لشؤون الطالبات	عميدة	وكيلة	مشرفة قسم
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الإدارية		المتوسط	5.00	2.78	4.47	3.60	3.38
	وكيلة دراسات جامعية	5.00		0.040*	0.950	0.232	0.125
	وكيلة جامعة لشؤون الطالبات	2.78			0.028*	0.455	0.772
	عميدة	4.47				0.207	0.079
	وكيلة	3.60					0.950
	مشرفة قسم	3.38					

ظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الاول بين فئة "وكيلة جامعة لشؤون الطالبات" وبين كل من فئة "وكيلة دراسات جامعية" وفئة "عميدة" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة "وكيلة دراسات جامعية" وفئة "عميدة" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "وكيلة جامعة لشؤون الطالبات" أظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الاول بين فئة "وكيلة جامعة لشؤون الطالبات" وبين كل من فئة "وكيلة دراسات جامعية" وفئة "عميدة" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة "وكيلة دراسات جامعية" وفئة "عميدة" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "وكيلة جامعة لشؤون الطالبات" وتفسر هذه النتيجة إلى أن لكل منصب قيادي سلطاته وصلاحياته المتعلقة به، فكلما ارتفع المنصب القيادي، كلما زادت بذلك سلطاته ومهامه، حيث إن فئة "وكيلة دراسات

جامعية، وفتة" عميدة" تعتبر بمثابة قائد ولها صلاحيات تمكنها من تأدية مهام عديدة أكبر بكثير من سلطات وصلاحيات فئة "وكلية جامعة لشؤون الطالبات، هذا بالإضافة إلى أن الخبرات التي تمتلكها كلاً من فئة "وكيلة دراسات جامعية " وفئة "عميدة تمنحهن القدرة من تقييم عملية التمكين بشكل دقيق.

ولم تتفق مع نتائج دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين ترجع إلى متغير المسمى الوظيفي.

#### رابعاً- متغير سنوات الخبرة:

#### جدول (١٢) اختبار تحليل التباين الاحادي

لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية المتعلقة بالمتغير الديموغرافي "سنوات الخبرة"

مستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.000	26.056	14.079	3	42.238	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية
		.540	66	35.663	داخل المجموعات	
			69	77.901	المجموع	
.000	70.475	3.214	3	9.643	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بالمهام التعليمية
		.046	66	3.010	داخل المجموعات	
			69	12.653	المجموع	
.000	12.129	2.728	3	8.185	بين المجموعات	تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار
		.225	66	14.847	داخل المجموعات	
			69	23.032	المجموع	

ظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة حيث حصلت على دلالة إحصائية اقل من "٠.٠٥" في متغير سنوات الخبرة ولمعرفة لصالح من تكون تلك الفروق فقد تم اجراء اختبار شافيه كما يوضح الجدول (١٣).

#### جدول (١٣) جدول شافية للفروق بين المتوسطات

المجال	الفئات	من سنة-اقل من ٣ سنوات	من ٣-٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	١٠ سنوات فاكثر
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام الادارية	المتوسط	2.14	4.00	5.00	3.60
	من سنة-اقل من ٣ سنوات	2.14	0.000**	0.000**	0.000**
	من ٣-٥ سنوات	4.00		0.333	0.520
	من ٥-١٠ سنوات	5.00			0.099
					١٠ سنوات فاكثر
تفويض السلطة المتعلقة بالمهام	المتوسط	3.57	3.85	4.42	4.53
	من سنة-اقل من ٣ سنوات	3.57	0.037*	0.000**	0.000**
	من ٣-٥ سنوات				
	من ٥-١٠ سنوات				

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

المجال	الفئات	من سنة-اقل من ٣ سنوات	من ٣-اقل من ٥ سنوات	من ٥- الى اقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فاكثر
التعليمية	من ٣-اقل من ٥ سنوات			0.890	0.711
	من ٥- الى اقل من ١٠ سنوات				0.573
	١٠ سنوات فاكثر				4.53
المجال	الفئات	من سنة-اقل من ٣ سنوات	من ٣-اقل من ٥ سنوات	من ٥- الى اقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فاكثر
تفويض السلطة المتعلقة بمهام التمكين لصنع القرار	المتوسط	2.71	2.85	3.71	3.46
	من سنة-اقل من ٣ سنوات	2.71	0.002**	0.000**	0.001**
	من ٣-اقل من ٥ سنوات	2.85		0.551	0.191
	من ٥- الى اقل من ١٠ سنوات	3.71			0.531
	١٠ سنوات فاكثر	3.46			

ظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الثلاثة بين فئة "من سنة - اقل من ٣ سنوات" وبين جميع الفئات الاخرى لمتغير سنوات الخبرة وهي فئة "من ٣-اقل من ٥ سنوات" وفئة "من ٥- الى اقل من ١٠ سنوات" وفئة "١٠ سنوات فأكثر" وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح الفئات الثلاثة فئة "من ٣-اقل من ٥ سنوات" وفئة "من ٥- الى اقل من ١٠ سنوا" وفئة "١٠ سنوات فأكثر" حيث حصلن على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي لفئة "من سنة - اقل من ٣ سنوات". ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الطويلة يتمتعن بمهنة عالية ولديهن ثقة كبيرة بأنفسهم، إلى جانب الدورات التدريبية التي حصلن عليها، وخبرتهن الإدارية ومعرفتهن بالقوانين والأنظمة المطبقة من خلال ممارسة عملهن عبر سنوات مديدة وهذا ولد لديهن رغبة قوية لتولي مناصب ادارية عليا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيدى (٢٠١٦) والتي أظهرت وجود فرق دال احصائياً في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكاديمية في جامعة حائل يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**ثانياً- الرؤية المقترحة:**

من خلال النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- ✓ تفويض السلطة في المهام الإدارية للقيادات النسائية: من خلال توسيع نطاق الصلاحيات للقيادات النسائية الخاصة بمراجعة القرارات المتخذة من رئيس القسم أو العميد.

✓ تفويض السلطة في المهام التعليمية للقيادات النسائية: من خلال توسيع نطاق الصلاحيات للقيادات النسائية الخاصة بتوزيع المحاضرات والأعمال التدريبية لأعضاء هيئة التدريس دون الرجوع إلى مجلس القسم.

✓ تفويض السلطة بمهام صنع القرار للقيادات النسائية: من خلال انتهاج استراتيجيات فاعلة لدعم دورها في مراكز صنع القرار، وتوفير الفرص لجعلهن قادرات على المبادرة في التعامل مع المشكلات بمفردهن دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة العليا.

### ولغرض تحقيق الرؤية:

- تقديم دورات تدريبية للقيادات النسائية فيما يتعلق بكيفية التخطيط للمسارات الوظيفية آليات التعيين للموارد البشرية.
- تعزيز الوعي المجتمعي وتغيير أفكاره تجاه المرأة من خلال استثمار وسائل التواصل المجتمعي ووسائل الاعلام المرئية.
- تفعيل دور المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي في تدريس النشء وتنمية وعيهم بدور المرأة القيادي واهميته.
- العمل على تعديل صورة المرأة أمام نفسها وتوعيتها بحقوقها من خلال ابحاث ودراسات مستقبلية تشجع على ذلك.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي. (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٣(١٠)، ص ١٢٣-١٤٦.
- أحمد، عصام فتحي. (٢٠٢٠). العهن الاجتماعي في الحياة الأسرية (العائلة). ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الاسكوا. (٢٠٠٩) لجنة المرأة - الدورة الرابعة، بيروت، ٢١-٢٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩.
- أيوب، رائدة. (٢٠١٠). *الجدوى الاجتماعية للمشاريع المتناهية الصغر وتأثيراتها على النساء في الريف السوري*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، برنامج التعليم عن بعد، جامعة سانت كلمنس.
- بادي، سامية. (٢٠٠٥). *المرأة والمشاركة السياسية التصويب العمل الحزبي العمل النيابي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ببه، إيمان. (٢٠١٢). *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر* دراسة ميدانية شملت صاحبات مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة من ولاية ورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الدغري، وفاء. (٢٠١٨). *التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٧(٨)، ص ١٨-٣٠.
- الرشيدي، شيخة بنت ثاري النفعي. (٢٠١٦). *المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل*. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد (٦٩)، ص ١٨٧-٢١٢.
- سلطان، نادية. (٢٠٠٩). *تقرير المرأة العربية يحدد عوامل تمكين المرأة في المناصب القيادية، مجلة أمهات بلا حدود، نساء في خدمة السلم الاجتماعي*.
- شملوي، حنان عطا؛ والحيط، نهيل إسماعيل. (٢٠١٩). *محددات تمكين المرأة في الدول العربية*. *مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤٦(١)، ص ٤٨-٦٦.

صبح، سميرة. (٢٠٠٨). ورقة عمل رقم ٣٤ بعنوان "تمكين المرأة في سورية: السياسات والمؤسسات ذات الصلة". المركز الوطني للسياسات الزراعية، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي.

طيفور، هيفاء. (٢٠١٨). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ٢(٨)، ١٠٣-١٢٢.

العايد، سري. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٧(١)، ١٠٥-١٣٦.

عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ كايد، عبد الحق (٢٠١٤م). البحث العلمي: مفهومه / أدواته / أساليبه، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن (٢٠١١). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٣، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العساف، صالح محمد (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العطوي، رويدا؛ ومرعي، كائكان. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٤(٢)، ص ١٥١-١٢٥.

العنزي، تهاني. (٢٠٢٢). تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٩(٧٣)، ٨٩-١٢٠.

الغامدي، فوز. (٢٠١٣). معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام" دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الكسر، شريفة. (٢٠١٥). تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع (٣)، ص ١٥٥-١٨٥.

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

- كعكي، سهام. (٢٠١١). واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربية الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربي للتربية والتعليم، القاهرة.
- لزهري، جميلة خالد. (٢٠٢٠). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (٢٠١٦ - ٢٠٢٠). مجلة الجامعة العراقية، ٢(٥٤)، ٤٣٠-٤٣٧.
- مباركي، مريم. (٢٠٢٠). دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١٢)، ٨٢-١٨٠.
- مركز المرأة العربي لتدريب والبحوث. (٢٠٢٠). تغيير القوانين وكسر الحواجز من أجل تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة في مصر والأردن والمغرب وتونس. ط١، OECD Publishing.
- اليحيائية، شريفة بنت خلفان. (٢٠١٧). التعليم وتمكين المرأة الخليجية: المواطنة الناقصة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

المراجع الأجنبية:

- Aktera, S.&Chindarkara, N. (2021). An Empirical Examination of Sustainability of Women's Empowerment Using Panel Data from India. Journal of Development Studies, 56(5).
- Batool; A and Batool; S. (2018). Impact of Education on Women's Empowerment: Mediatonal Role of Income and Self-Esteem. Journal of Research and Reflections in Education. Vol.12, No.1, pp 11-24.
- Desai, S.&Chen, F.&Reddy, S.&McLaughlin, A. (2022). Measuring Women's Empowerment in the Global South. Available at: [https://wedge.umd.edu/sites/default/files/2022-02/Edited\\_ARStfinal2\\_7\\_22cover.pdf](https://wedge.umd.edu/sites/default/files/2022-02/Edited_ARStfinal2_7_22cover.pdf)
- Dono Paolo (2012) **Gender Equality and Women's Empowerment**, International Fund for Agricultural Development.
- Gornick; P and Shafer; E. (2012). Women's employment, education, and the gender gap in 17 countries. Monthly Labor Review.
- MOKTA; M (2014) EMPOWERMENT OF WOMEN IN INDIA: A CRITICAL ANALYSIS, INDIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION 474 / VOL. LX, NO. 3.

- Njaya; T. (2015). Women Empowerment through Open and Distance Learning in Zimbabwe. IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS). Volume 20, Issue 2. PP 83-90.
- Panchani; M. (2017). Role of Higher Education in Women Empowerment. RJPSS. Vol. 42, No.1.
- UNHCR(2007) **WOMEN IN LEADERSHIP ROLES**, Available: [http://www.un.org/womenwatch/feature/women\\_leadership/On-line\\_discussion\\_report\\_Women\\_in\\_Leadeship\\_Roles.pdf](http://www.un.org/womenwatch/feature/women_leadership/On-line_discussion_report_Women_in_Leadeship_Roles.pdf)
- Zhao; J and Jones; K. (2017). Women and Leadership in Higher Education in China: Discourse and the Discursive Construction of Identity. Adm. Sci. 7, 21.

### المواقع الإلكترونية:

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مسترجع من file:///C:/Users/only/Downloads/Saudi\_Vision2030\_AR.pdf:

وزارة التعليم، جامعة تبوك.

محمود، آلاء. (٢٠٢١). التطور التاريخي لتمكين المرأة بين العقبات والمكتسبات. الشرق الأوسط الديمقراطي، متاح على الرابط التالي:

<https://alawset.info/2021/01/25/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%8A-%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9/>.

مكتب الأمم المتحدة بفيينا. (٢٠١٨). استراتيجية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. متاح على الرابط التالي :

<https://www.unodc.org/romena/uploads/documents/Publications/ARABIC/5.pdf>

لجنة وضع المرأة. (٢٠١٦). تمكين المرأة وصلته بالتنمية المستدامة. هيئة الأمم المتحدة للمرأة، متاح على الرابط التالي:

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/60/CSW60%20Agreed%20Conclusions%20Conclusions%20AR.pdf>

السليم، ميسون. (٢٠١٩). مؤشر عدم المساواة بين الجنسين. بحث منشور، متاح على الرابط التالي: <https://www.ammonnews.net/article/504975>

مركز دراسات المرأة. (٢٠١٧). مشاركة النساء في السلام، الأمن والعمليات الانتقالية في العالم العربي. مؤسسة فريدريش إيبيرت، متاح على الرابط التالي:

## في ضوء المواثيق الدولية دراسة تحليلية لمقياس GEM

<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/14513.pdf>

موقع DW عربية. (٢٠٢٠). تراجع مشاركة المرأة العربية في سوق العمل... من يتحمل مسؤوليته. متاح على الرابط التالي:

<https://www.dw.com/ar/%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9-%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%85%D9%86-%D9%8A%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%84-%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%AA%D9%87/a-55356051>

منظمة العفو الدولية. (٢٠٢١). بكين + ١٥ إحقاق حقوق المرأة. متاح على الرابط التالي:

<https://www.amnesty.org/ar/wp-content/uploads/sites/9/2021/06/act770052010ara.pdf>

جامعة تبوك. (٢٠٢٠). دليل المهام والواجبات لشاغلي الوظائف القيادية في الكليات الأكاديمية بجامعة تبوك. متاح على الرابط التالي:

[file:///C:/Users/User/Downloads/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AC%D8%A8%D8%A7%D8%AA%20%D9%84%D8%B4%D8%A7%D8%BA%D9%84%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%83\\_220420\\_113834.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AC%D8%A8%D8%A7%D8%AA%20%D9%84%D8%B4%D8%A7%D8%BA%D9%84%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%83_220420_113834.pdf)