

كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات  
الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة  
بالولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

د/ وفاء عون

أستاذ الإدارة المشارك قسم الإدارة التربوية

جامعة الملك سعود



## كسر السقف الزجاجي:

### دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

د/ وفاء عون\*

#### مستخلص الدراسة:

**الهدف الرئيسي:** كيف يمكن للنساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي السعودي أن يخترقن "السقف الزجاجي" مقارنة بمثيلتهن في أمريكا؟ بالإضافة إلى التحقق من العديد من الصعوبات التي تعيق ارتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا رفيعة المستوى في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط حيث تم تحليل تسع دراسات أمريكية تبحث في القيادات العليا رفيعة المستوى بالإضافة لاستخدام أسلوب دلفاي، حيث قامت الباحثة بتطبيق استطلاع رأي الخبراء على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة في (٨) جامعات سعودية من الحاصلين على درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (٣٢)، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة. وقد تضمن استطلاع الرأي (٥) محاور رئيسية اشتملت على الكشف عن الواقع والخصائص والأدوات والموارد اللازمة والتحديات والعقبات، بالإضافة لتحديد العوامل التحفيزية اللازمة ووصف النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي مقارنة بمثيلتهن في أمريكا، وكان من أبرز النتائج:

١. كيف تعبر وتتخطى النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي تجربتهن؟ تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها الخبراء، وانحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٢.٤% - ٩٥.٦%)، وقد حصلت العبارة "السقف الزجاجي" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٥.٦%). حصلت العبارة "حتى وان

\* د/ وفاء عون: استاذ الإدارة المشارك قسم الإدارة التربوية جامعة الملك سعود

- نادت شعارات الجامعات بالتنوع ونبذ العنصرية إلا أن الأفعال قد تخالف الأقوال" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٨٢.٤%).
٢. ما خصائص وسمات النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي والاتي استطن الوصول إلى مواقعهم الحالية؟ تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها الخبراء، وانحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٥.٣%-٩٨.٦%)، وقد حصلت إحدى عشرة عبارة على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي: الثقة بالنفس. التواصل مع الزملاء في المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المحلي وعلى الصعيد الوطن. السمات الشخصية. أساليب القيادة. التعليم أو التدريب. لقدرة على التكيف. العزم. أن تكون القائدة على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي. النزاهة. الولاء. الكاريزما. حصلت العبارة "العاطفية" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٨٥.٣%).
٣. ما الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟ تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها الخبراء، وانحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٩٤.٢%-٩٨.٦%)، وقد حصلت ست عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي: من المهم أن تكون معروفة للجمهور مشاركتها في الحرم الجامعي والجان واللجان الوطنية والمجالس ومجموعات العمل. استخدام الموارد اللازمة لمواصلة النمو شخصياً ومهنياً. التدريب. القدرة على التكيف على التغيير. تقبل التكنولوجيا. تعلم خلق المواقف الايجابية والناجحة. حصلت العبارة "الثاني: أن التنمية الشخصية ضرورية للبقاء كمسؤول في التعليم العالي" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٤.٢%).
٤. ما العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التعليم العالي للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟ تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها الخبراء، وانحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٢.٤% - ٩٢.٧%)، وقد حصلت العبارة "لا يكافأ العمل الشاق والتفاني" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٢.٧%). حصلت العبارة "عدم

وجود الفرصة" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ متوسطها (٨٢.٤%).

٥. ما العوامل التحفيزية المحددة التي تتفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي؟ تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها الخبراء، وانحصرت متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٩٥.٦% - ٩٨.٦%)، وقد حصلت أربع عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي: خلق التغيير. الدافع الداخلي. النمو الشخصي. خبرة إيجابية عن التدريب، وأن علاقات التدريب والتعاقدات لها تأثير إيجابي. حصلت العبارة "الثقة المتزايدة ساعدت النساء القائدات على الراحة والشجاعة في صنع القرار الذي دفعهن إلى العمل مما أدى إلى التغيير التحويلي" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ متوسطها (٩٥.٦%).

### **Abstract:**

The main objective: How can women who currently hold senior management positions in various Saudi higher education institutions Penetrate the "glass ceiling" compared to their counterparts in America? In addition to the verification of the many difficulties that hinder the advancement of women to high-level senior management positions in Saudi universities, the study adopted the mixed approach, Which have been analyzed to (9) US studies looking at senior high-level leaders in addition to the use of Delphi method, Where the researcher applied the expert opinion survey on a sample of 32 faculty members in (8) Saudi universities of the PhD degree. The survey included (5) main themes, which are the disclosure of the reality, characteristics, Tools, resources, challenges and obstacles, in addition to identifying the necessary motivational factors, and describing the women who currently occupy higher management positions in higher education compared to their counterparts in America, Some of the important results were:

1-How do women who currently occupy higher management positions in higher education in different institutions of the

higher education describe their experience? Some terms that were not agreed upon by the experts were deleted, The average agreement ratios were confined to the terms of this axis between (82.4% and 95.6%), And the phrase "glass ceiling is found to be evidence that women leaders in higher education are few" at the highest average rate of agreement (95.6%), the phrase "even if the slogans of the universities called for diversity and the rejection of racism, the actions may contradict the words" The lowest average rate of agreement reached an average (82.4%) .

2-What are the characteristics of women who occupy senior managerial positions in different institutions of higher education, who have access to their current positions? Some terms that were not agreed upon by the experts were deleted, The average agreement on the terms of this axis was between 85.3% and 98.6% Eleven Phrases received the highest average agreement rates, with an average of 98. 6%, namely: self-confidence. Communicating with colleagues in the educational institution and at the local national level. Personal characteristics. Leadership styles. Education or training. Determination. To be a leader with a high level of commitment to the job. Integrity. Loyalty. Charisma. The phrase "emotional" got the lowest average rate of agreement where the average reached (85.3%) .

3-What tools and resources are needed in higher education for women to advance to high-level management positions? Some terms that were not agreed upon by the experts were deleted, The average agreement percentages for the terms of this axis were between (94.2% - 98.6%). Six statements were obtained at the highest average of the agreement ratios, with an average of 98. 6%. Known to the public. their participation in the campus, committees, national committees, councils and working groups. Using the

resources to continue to grow personally and professionally .  
 Training .Advance to adapt to change .Capture technology.  
 Learn to create positive and successful attitudes. Higher  
 education "at the lowest average rate of agreement where it  
 reached Central (94.2%) .

4-What are the obstacles and challenges facing women in  
 higher education to advance to high-level management  
 positions? Some terms that were not agreed upon by the  
 experts were deleted, The average agreement ratios were  
 confined to the terms of this axis between (82.4% - 92.7%).  
 The phrase "hard work and dedication are not rewarded" is  
 in the highest of average agreement ratios (92. 7%). The  
 phrase "Absence of opportunity" at the lowest average rate  
 of agreement, where the average (82.4% .)

5-What are the specific motivational factors that are unique to  
 women in high-level leadership positions in higher  
 education? Two terms were deleted after the first round.  
 The average percentage of agreement on the terms of this  
 axis was between (95.6% - 98.6%). The average ratio of  
 each agreement (98.6%): Creating change. Internal  
 motivation. Personal growth. Positive experience of  
 training, training and contracting relationships have a  
 positive impact. The phrase " Increased confidence has  
 helped women leaders rest and courage in decision making  
 that led them to work, leading to transformational change"  
 at the lowest level Central ratios agreement averaging (95.  
 6%).

**كلمات مفتاحية:** السقف الزجاجي (GLASS CEILING)، القيادة النسائية،  
 النساء في المناصب العليا للتعليم العالي، الإدارة التربوية، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## المقدمة:

يشهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حراكاً تنظيمياً نوعياً يهدف إلى تلبية حاجات التنمية المستدامة والمتوازنة في جميع مناطق المملكة، وتبذل وزارة التعليم العالي جهوداً حثيثة للارتقاء بنوعية وجودة التعليم، سعياً إلى تحقيق الرؤية المستقبلية لإستراتيجية خطة التنمية التاسعة بالنسبة للتعليم العالي وهي "تعليم جامعي" ينافس على الريادة ويسهم في بناء المجتمع المعرفي، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (خطة التنمية التاسعة ١٤٣١هـ- ١٤٣٥هـ: ٣٨٦) وفي إطار تلك الجهود أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) في المملكة العربية السعودية بهدف إعداد معايير للتقويم والاعتماد الأكاديمي من أجل ضمان جودة التعليم و الإدارة في مؤسسات التعليم العالي ومواكبتها للمعايير للاعتماد المؤسسي تضمنت القيادة الأكاديمية الفاعلة بوصفها واحدة من المعايير الأساسية التي يتم على أساسها الحكم على جودة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من التغيرات التي طرأت على المجتمعات والسياسات العامة والتي أثرت على مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحولت الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها إلا أن هناك فجوة واسعة بين الواقع والمأمول وما زالت هناك العديد من التحديات أمام المرأة القيادية وهي تمكينها إدارياً لممارسة مهام ومسؤوليات أكبر، ونتيجة لتطور التعليم والتوسع في عدد الجامعات السعودية في جميع المناطق والمحافظات، وإنشاء كليات للبنات في جميع التخصصات وكثرة الأعباء الموكلة على الإدارة العليا في الجامعات فقد أصبح من الضروري تمكين القيادات الأكاديمية النسائية في المناصب العليا في الجامعات لأنه يساعد في رفع قدراتهن ومهاراتهن على حل المشكلات ومواجهة المواقف المختلفة من خلال منح القيادات النسائية مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية خصوصاً مع التوجه العام في المملكة العربية السعودية لتمكين المرأة في جميع المجالات.

يرتكز المجتمع في بناء دعائمه الأساسية وتحقيق نهضته التنموية الشاملة على أبنائه نساء ورجالاً، حيث يعمل على إعدادهم بما يتسق مع أهدافه الشاملة لكي يكونوا حجر الزاوية في تحقيق آماله وتطلعاته والركيزة الأساسية في مواكبة



الانفجار المعرفي المتسارع يوماً بعد يوم، وبالشكل الذي يسمح للجميع بالمشاركة الفاعلة في إطار من الاعتراف والاقتناع بالحقوق والواجبات الخاصة لجميع فئات هذا المجتمع.

وتستطيع المرأة أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا توفرت الفرص المناسبة لذلك، كما أنه من المعلوم أن إشراك المرأة تنموياً شرطاً من شروط تحقيق التنمية الشاملة وترى السقاف (٢٠٠٩) إنه من العدل والإنصاف العمل على إزالة كل ما يمثل عائقاً ثقافياً للتنمية المرأة، كما أن أحد أهم مطالب التنمية الاقتصادية هو إحداث وعي وتغيير جذري في المفاهيم السائدة المتعلقة بالمرأة بما في ذلك مفاهيم المرأة نفسها بما يتعلق بأدوارها وصورتها النمطية ومظاهر التمييز ضدها ومساواتها وقضايا النوع الاجتماعي بصورة عامة (أبوعياش، ٢٠٠٩).

### مشكلة الدراسة:

بما أن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فاعلة من قبل كافة الموارد البشرية، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية.

لذا تحاول المملكة العربية السعودية دمج المرأة في عملية التنمية، من خلال تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على مستوى عالٍ من العلم والمعرفة، وللنهوض بالمرأة السعودية فقد شاركت السعودية بأول مؤتمر خاص بالمرأة العربية في القاهرة، وفي تشرين الأول من عام ٢٠٠٠، الذي شاركت به العديد من السيدات الأوائل في بعض الدول العربية، لتكتسب التوصيات الجدية ولتتم متابعتها من قبل الحكومات، كما اتفق أن تتأسس كل دولة المؤتمر لمدة عام، مع عقد ندوات على مدار العام يتم فيها التركيز على محور من محاور الإستراتيجية التي وضعت، وحسبما تراها الدولة من أولياتها (المؤتمر الثاني للقمّة المرأة العربية - عمان ٢٠٠٢).

وذلك الاتجاه عكس على طبيعة عمل المرأة في المجتمع السعودية وأصبحت محرومة من اكتساب القيادة العليا لتشكيك الرجل بإمكاناتها وقابليتها (حميدة، ٢٠٠٣) واليوم بالرغم من حصول المرأة السعودية لعديد من حقوقها إلا أنها لم تزال مهمشة في تولى الإدارة على وجه الخصوص المناصب في الإدارة العليا وذكر الحميد (٢٠١٣) 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، وقدمت عدة توصيات، منها التوعية وهي مسؤولية اجتماعية إدارية قيادية، بالإضافة إلى مزيد من الاهتمام بالبحوث التي تدعم دور المرأة أضيف إلى ذلك استخدام المقاييس والاختبارات مع تفعيل للدور الإيجابي العلمي الذي تقوم به المرأة في بيئة عملها والمجتمع مع الاهتمام بالتدريب والتطوير مع دعم تربية الذكاء الوجداني ضمناً بالمناهج الدراسية.

وبالرغم من أن تولي المناصب القيادية العليا للمرأة العربية كانت محورا للعديد من الدراسات العربية والأجنبية، فإن معوقات تولي المرأة في السعودية للمناصب القيادية لم تلق الاهتمام الكافي على صعيد البحث العلمي، بالرغم من الجدل الذي أثاره الإعلام عن واقع المرأة على نطاق الوطن العربي على نحو عام، وما أثير عن موضوع المرأة السعودية على وجه خاص، وما يرتبط بها من حقوق وواجبات وأدوار، وغير ذلك من المواضيع ذات الصلة بقضايا المرأة، وما يرى بأن الرجل يتقدم عليها بالواجبات والحقوق وأنه لا حرية للمرأة في اتخاذ القرار، وهي مكلفة لمهام المنزل وإنجاب الأطفال فحسب (الحسن، ٢٠٠٨).

وفي ضوء العرض السابق، الذي تم فيه أيضا الإشارة إلى بعض الجوانب الخاصة بالمرأة كعضو فاعل في المجتمع السعودي، تبرز الحاجة لاجراء الدراسة الحالية وهي كيف يتم كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بمثيلتهن بالولايات المتحدة الأمريكية.

#### أهداف الدراسة:

١- الكشف عن واقع نظرة ووصف النساء اللاتي يشغلن حاليا مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي في أمريكا تجربتهن مع السقف الزجاجي مقارنة بمثيلتهن في السعودية.

٢- تعرف خصائص النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي في أمريكا اللاتي قمن باختراق السقف الزجاجي وتخطيه إلى موقعهم الحالي مقارنة بمثيلتهن في السعودية.

٣- تعرف الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟

- ٤- تعرف العقبات والتحديات المرتبطة بالسقف الزجاجي وكسر هذا السقف الزجاجي التي تواجه النساء في التعليم العالي في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟
- ٥- تحديد العوامل التحفيزية اللازمة للنساء في التعليم العالي في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:**

مما لا شك فيه أن للمرأة مكانة كبيرة في دفع عجلة التنمية الاجتماعية وذلك من خلال تواجدها في المناصب العليا في ادارات التعليم العالي، غير أن هذا الدور لا يزال يتعرض لتحديات كبيرة ومنها علي سبيل المثال: السقف الزجاجي (GLASS CEILING) الذي هو مستوى معين تصل الية المرأة في المناصب في عملها ولا تستطيع أن تتخطاه للمستويات الأعلى، وبالتالي يعوق مشاركتها بفعالية أكثر في خطط التنمية.

- بالإضافة لذلك فإن السعودية تفتقر للدراسات التي تتناول سيل التغلب على معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا مما يؤثر على واقع الدور القيادي للمرأة في السعودية، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة لتنفيذ صانعي القرار والمشرعين في إعادة النظر إلى أهمية تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا.
- يعد موضوع عمل المرأة في مناصب القيادات الإدارية العليا من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام و الإدارة التعليمية بشكل خاص.
- إلقاء الضوء على واقع عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للقيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية.
- تتبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على القيادات الأكاديمية النسائية في الكليات الجامعية للوقوف على أهم معوقات عمل المرأة في مناصب القيادة الإدارية العليا التي تواجههم وتذليلها.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم الجامعي ومنتخذي القرار عن أهمية إعطاء مزيد من الصلاحيات للمرأة القيادية في الجامعات لإبراز دور المرأة في تنمية المجتمع السعودي

### أسئلة الدراسة:

- ١- كيف تصف وتنتظر النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي في أمريكا تجربتهن مع السقف الزجاجي مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟
- ٢- ما خصائص النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي في أمريكا اللاتي قمن باختراق السقف الزجاجي وتخطيه إلى موقعهم الحالي مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟
- ٣- ما الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟
- ٤- تعرف العقبات والتحديات المرتبطة بالسقف الزجاجي وكسر هذا السقف الزجاجي التي تواجه النساء في التعليم العالي في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية؟
- ٥- تحديد العوامل التحفيزية اللازمة للنساء في التعليم العالي في أمريكا للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى مقارنة بمثيلتهن في السعودية.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع عمل المرأة في مناصب القيادة الإدارية العليا في التعليم العالي ومعيقاته عند القيادات الأكاديمية النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بمثيلتهن في الولايات المتحدة الأمريكية.

### الحدود البشرية:

مجموعة من خبراء الإدارة التربوية: أعضاء هيئة التدريس شاغلي رتب (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في ٨ جامعات سعودية؛ (جامعة الملك سعود - جامعة طيبة-جامعة حائل- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز الملك فيصل -جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل-جامعة المجمعة -جامعة بيشة). إضافة إلى عدد من الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراه وأيضاً بعض من شغلوا مناصب عليا- وزارة التعليم.

### أداة الدراسة وخصائصها:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى تسعة رسائل دكتوراة أمريكية بالإضافة إلى الأدب النظري في تولي المرأة المناصب العليا لتخطي السقف

الزجاجي في التعليم العالي ومعيقاته عند القيادات الأكاديمية النسائية الأمريكية بالتعليم وتم بناء استبانة تحتوي على ٥ محاور في تجربة النساء اللاتي يشغلن المناصب الإدارية العليا في التعليم العالي.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة:** هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة، لتحقيق أهداف محددة (أحمد، ٢٠٠٣) وهناك تعريف آخر أكثر شمولاً، وهو: فن التأثير والتأثر في الأفراد ويتم توجيهم بطريقة علمية، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وتعاونهم في الوصول إلى أهداف معينة (الدويك وآخرون، ٢٠٠٠).

**القيادة العليا:** عملية تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير في سلوك الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية، وذلك عن طريق كسب ثقتهم باحترامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف.

**وتعرف القيادة العليا إجرائياً بأنها:** وجود المرأة في القيادة العليا في المناصب الرفيعة المستوى والتي هي حالياً تقتصر على الرجال فيما عدا القلة القليلة جداً.

**القيادات الأكاديمية:** هم من في قمة الهرم في التنظيم الإداري بالتعليم.

**المعوقات:** تعرف لغوياً: (عاق) عن الشيء - عوقاً: منعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً: فالعوق الحبس والصراف والتنشيط كالتعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف (الفيروز، أيادي، ١٩٨٣).

**المعوقات (إجرائياً):** هي مجموعة الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المناصب العليا الرفيعة المستوى وتؤدي إلى عدم تمكينها إدارياً، وتقاس من خلال استجابتهن.

**معوقات السلوك القيادي للمناصب العليا إجرائياً:**

تلك الأمور التي يمكن أن تمنع المرأة العاملة من ممارستها لدورها القيادي في الإدارات العليا وعدم نقلها للمناصب المتقدمة الرفيعة المستوى في السلم الوظيفي سواء على المستوى الشخصي، أم المستوى التنظيمي أم المستوى المجتمعي:

**معوقات تنظيمية:** منها ما هو عام ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها من خلال التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، وخضوع العاملين نظام سيطرة ومراقبة باستمرار، ومنها ما هو متعلق بسياسة المنظمة وثقافتها تجاه النساء، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية البرامج التدريبية المقدمة للمرأة بالإضافة إلى كثرة التزاماتها الأسرية.

**السقف الزجاجي: (GLASS CEILING)** هو استعارة تستخدم من أجل تمثيل حاجز غير مرئي يحافظ على ارتفاع مجموعة ديموغرافية معينة إلى ما بعد مستوى معين في اتسلسل الهرمي. تم استعارة المصطلح المجازي لأول مرة من قبل النسويات في إشارة منهن إلى الحواجز الموجودة في طريق وصولهن إلى وظائف النساء عالية التحصيل (ويكيبيديا) ويسمى في بعض الدراسات الحاجز الزجاجي. والباحثة تتبنى نفس التعريف إجرائياً

**الإطار النظري:**

يقدم هذا الفصل أدبيات الدراسة بترتيب منطقي عن القيادات النسائية فيه كما يعرج على الحواجز التي تقابل القيادات العليا النسائية في التعليم العالي الأمريكي ثم يركز على واقع السقف الزجاجي في التعليم العالي بشكل خاص ويتطرق للتغيير البطيء للسقف الزجاجي حالياً، بعد ذلك تذكر الفجوة التي لاحظتها في الأدبيات السابقة وتبين أرضية بحثها الحالية كما تؤكد على كثرة النقص في المعلومات في هذا الموضوع والذي يستدعي تقديم المزيد من الأبحاث في المستقبل.

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات المتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. لذا وجدت الإدارة الحديثة نفسها أمام تحديات كثيرة فرضت البحث عن أساليب جديدة في البحث والإبداع، والاستغناء عن الأساليب التقليدية، من خلال خلق بيئة عمل تساعد في الاستفادة من أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم (البشاشة، ٢٠٠٨). ونظراً للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية تشكل مفهوم التمكين، بهدف تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في جمع المعلومات

واتخاذ القرارات، وتحمل المزيد من المسؤوليات. واستخدام الصلاحيات ومنحهم قوة التصرف والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات. وتعزيز الفكر الإداري لديهم دون تدخل مباشر من الإدارة (النمر، سعود وآخرون. ٢٠١١).

أظهرت إحصاءات قامت بها شركة "ماستركارد" الائتمانية عن مشاركة المرأة السعودية في مراكز صنع القرار أن معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية ارتفع عام ٢٠٠٩ إلى ٣٩.٣% من ٢٩.٣% في العام ٢٠٠٨ ليعطي دلالة على أن ٢٠٠٩ هو عام متميز للمرأة السعودية في رحلة بحثها عن مناصب قيادية في المملكة، وكانت المرأة السعودية قد شاركت للمرة الأولى في تشكل حكومي هذا العام بعد أن تم تعيين نورة الفايز في منصب نائبة وزير التربية والتعليم، وهو المنصب الإداري الجديد في التربية والتعليم والوحيد المؤنث هذا العام (شبكة سعوديون الإخبارية ٢٠٠٩م). إضافة لذلك وضح كل من الجربوع والمحيسن (٢٠١٠) أن الأبنية الثقافية هي المانعة من وصول المرأة للمناصب القيادية في السعودية حيث إنه على الصعيد القانوني، فإن النظام السعودي لا يتضمن أية نصوص تحول دون شغل المرأة للمناصب القيادية.

وتذكر عبدالله (٢٠٠٨) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه عمل المرأة، منها: المعوقات الوظيفية (مثل: محدودية المجالات الوظيفية المتاحة لها، وضعف الموازنة بين المؤهلات التعليمية ومتطلبات سوق العمل، والمعوقات التنظيمية كالانتقال من مكان العمل وإليه، واختلاف أوضاع العمل والأجور بين القطاعين العام والخاص، والعادات والتقاليد والأعراف التي ما زالت مغروسة في أذهان البعض من الناس، وقد تؤدي إلى الخوف والريبة والتشكيك في التحاق الفتاة وأهليتها بالوظيفة المختلطة، وكذلك الموروثات الثقافية، الناتجة من التنشئة الاجتماعية وحصول الرجل على امتيازات كانت تستبعد عنها المرأة مما يثير نظرة المجتمع الدونية ضدها في أحيان كثيرة حتى في محيط العمل يبقى الرجل يفرض وصايته عليها في أحيان كثيرة وأن كانت أعلى رتبة منه أو أقدر منه كفاءة وخبرة.

**معوقات تمكين المرأة:** اتفق كل من (البراك ٢٠٠٥)، السبتي والقريشي، (٢٠١٥، المشهداني ٢٠١٢) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المرأة في أي عمل إداري والتي تحد من تمكينها وهي:

١- مقاومة بعض المسؤولين الرجال، أو ترددهم في ترشيح المرأة للمنصب الإداري الأعلى خاصة في ظل وجود زميلها الرجل، لاعتقادهم بعدم كفاءة

المرأة في القيام بإدارة العنصر الرجالي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال السماح لهم بمتابعة المرأة خلال الأشهر الأولى من توليها للمناصب الإدارية العليا؛ ليتمكنوا من التأكد من قدرات المرأة فيما يتعلق بإدارة الموظفين الرجال، وقدرتها أيضا في عملية صنع القرار وكيفية استغلال الوقت للقيام به، وإعداد دليل ميسر لكل منصب إداري وآلياته بطريقة علمية ليتمكن أي شخص سواء أكان رجلا أم امرأة من التعرف على متطلبات المنصب الجديد.

٢- ضعف إدراك القيادات الوسطى في الوزارة والمحافظات الأهمية التواصل مع المرأة عند شغلها لمنصب إداري متوسط، أو أعلى ودوره في التطوير والتنمية الشاملة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات والدروس للتوعية بأهمية هذا النوع من التواصل.

٣- انشغال المرأة في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهن مما يعيق تقدم المرأة في عملها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إلحاق المرأة العاملة على مختلف المستويات بالورش التدريبية حول كيفية الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية بالمؤسسة، والعمل على التطوير واستخدام الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات حتى لا تأخذ الحيز الأكبر من الوقت.

٤- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، مما يجعلها تتردد في قبول الفرص المتاحة، أو البحث عنها لعلها بأن الأعباء ستكون أكثر من المردود المادي، لذلك لا بد من التواصل مع المعنيين بالوزارات لإيجاد نظام لتحفيز المرأة مادياً ومعنوياً. بالإضافة إلى أن هناك مقترحات لكيفية التغلب على معوقات تولي القيادات

النسائية للمناصب العليا في التعليم، وتتلخص في الآتي (الكسر، ٢٠١٥م):

١- للتغلب على المعوقات الاجتماعية لا بد من العمل على تعزيز الوعي المجتمعي لتحسين صورة المرأة في المجتمع السعودي ودوره في التنمية خاصة مع تزايد أعداد الإناث في السعودية، وذلك عن طريق:

- إثراء المناهج الدراسية من المرحلة الأساسية أو الابتدائية والتركيز على الأدوار المختلفة للمرأة، وعدم حصرها في الدور الاجتماعي والأسري، وإغفال الدور السياسي والوطني للمرأة المعاصرة، والدور التاريخي والديني



للمرأة، وكذلك ذكر الدور المهني للمرأة السعودية. فإثراء المقررات الدراسية بعدد من المواضيع التي تركز على الأدوار التاريخية للمرأة العربية، والأدوار السياسية والوطنية للمرأة في السعودية، وكذلك الأدوار المهنية والنشاط الاقتصادي للمرأة السعودية في سوق العمل، وعرض القضايا التي تتصل بحقوق المقرأة، التي تحفظ لها كرامتها في المجتمع المعاصر والتركيز على قضايا المرأة والتقاليد المجتمعية التي تنتقص من حق المرأة ودورها، وإفساح قدر من النقاش التربوي المتعلق بهذا الجانب، كذلك يساعد على ظهور نشء يقدر دور المرأة في المجتمع وأهميتها في الأدوار المختلفة وليس في الدور الأسري فقط.

- استثمار وسائل الإعلام والتثقيف والمساجد والمؤسسات الجماهيرية في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية وتعريف الرجل والمرأة بحقوقها وواجباتها وأدوارها في الحياة، وفي المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة في تبوء المواقع القيادية.

٢- ضرورة توفير أجواء عمل تتلاءم والدور الأسري للمرأة، ومن ذلك: توفير دور حضانة للأطفال التي تعمل إلى الفترة المسائية، ويفضل تلك التي تكون في مقر عملهن لشعورهن بالاطمئنان على أطفالهن أثناء العمل مما يساعدهن على التركيز في العمل الذي بيد أيديهن.

٣- ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني لها اهتمام بشؤون المرأة تقوم على البرامج المدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتذليلاً للصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعياً، وتشريعياً، ووظيفياً حيث تتضمن الخطة:

- زيادة الاهتمام بتدريب المرأة مع توجيه جزء من البرامج التدريبية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة وإطلاعها على أحدث ما توصل إليه في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري، ويمكن للجامعات أن تؤدي دوراً مهماً في ذلك.

- عقد دورات تدريبية في إدارة الذات وإدارة الوقت التي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس، وإلى الإعداد والتهيئة الذهنية والنفسية والوجدانية للمرأة لإشغال مواقع قيادية.

- أن يكون هناك مركز حكومي بحثي متخصص في أمور المرأة يتعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة وتكون من مهام هذا المركز.
  - إجراء الدراسات العلمية المتعمقة في مجال ممارسة المرأة للعمل الإداري والقيادي، وتشخيص المعوقات التي تواجهها أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة.
  - العمل على تعديل صورة المرأة أمام نفسها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدرتها التي يمكن لها من خلالها أداء الدور القيادي عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية الموجودة في المواقع المختلفة في العالم العربي والإسلامي، وإبراز نماذج نسائية شاركت في الأعمال، ووصلت إلى المناصب الإدارية العليا بناءً على الكفاءة والخبرة والتميز، وعرضها على المجتمع كنماذج متميزة ورائدة تؤكد كفاءة المرأة.
  - التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تؤديه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما لها من أثر على التغيير المجتمعي، حيث إن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطوير المرأة وتحسين وأوضاعها وظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.
- وذكرت الرقب (٢٠٠٩) أن التعيين في المواقع الإدارية العليا بالعادة لا تحكمها معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة مما يقلل الدافعية لدى المرأة تجاه إشغال هذه تلك المواقع وقد توافقت مع (الحسين، ٢٠٠٤) الذي أكد أن عدم وضوح المعايير للمناصب الإدارية يعيق وصول المرأة إليها حيث تدخل الوساطة والمحسوبية غالباً ما تكون لصالح الرجل في التعيين لتلك المناصب، كما أن العشائر تكرر رئاسة الرجل في التعيين لتلك المناصب مما يؤثر ذلك على وصول المرأة للمناصب الإدارية، ودراسة (العزام والشهابي، ٢٠٠٣) التي بينت أن الترشيح للمناصب القيادية لا يبني على أسس موضوعية، و(عودة ٢٠٠٢) التي أكدت أن غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا تحد من وصول المرأة إليها.

### نظرية المكانة الاجتماعية للمرأة: (اليقوبي ٢٠٢١م)

تعود هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الفرنسي (فردريك ليبلاي) والذي يرى فيه إن المرأة تمر في ثلاث مراحل مهمة في حياتها الاجتماعية ومنها القيادية سواء أكانت في البيت أم الجامعة أم حتى في الجوانب السياسية والتي يمثلها في: المرحلة الأولى (المرحلة المستقرة) حيث تنسم هذه المرحلة في كون المرأة تعتمد على الرجل في الإعانة على قيادتها الاجتماعية فضلا من أنها تتفق في الآراء والأفكار مع الرجل (التطابق الايدولوجيا للمرأة اتجاه الرجل) وهي بالتالي تسمح للرجل أن يتقدمها في القيادة العامة أو العليا. أما المرحلة الثانية (مرحلة الفرعية أو الانتقالية) وبها تبدي المرأة بالانتقال باللغة والأسلوب بالكلام وهي ظاهرة تشبه فيها الرجل إلى حد بعيد إلا أنها مازالت في إطار المرحلة الأولى فهي تتصف بالازدواجية في السلوك القيادي في وقت هي تتمتع بالتقافة والتعلم المتقدم ومن ذلك فهي قادرة على حل مشكلاتها بنفسها أفضل من المرأة المستقرة. وان المرحلة الثالثة للمرأة هي (مرحلة غير المستقرة) وفيها المرأة تشعر أنها تتساوى مع الرجل بكل ما يوفره المجتمع من حقوق وواجبات ومن ذلك في تملك حرية واسعة ومتعددة وأنها قادرة على القيادة الاجتماعية فهي تملك المؤهلات العلمية والدراسية العليا ومن ذلك فهي شريكة الرجل في اتخاذ القرار.

وقد اتضح الاهتمام العالمي المنظم بقضايا المرأة بعد ظهور جهود الحركات النسائية النشطة على مستوى العالم، من خلال مؤتمرات المرأة المتعددة التي عقدت خلال الربع الأخير من القرن العشرين.

كما ورد في تقرير فجوة الجندر (الشويحات، ٢٠١٧م) العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والمنعقد في جنيف ٢٠١٢م، رغم الزيادة في مستوى المساواة بين الجندين في الاستثمارات في رأس المال البشري والفرص الاقتصادية، إلا أن هناك قصور في تمثيل الإناث في المناصب العليا ومثال ذلك في السياسة، حيث اقتصرت البرلمانيات في عام ٢٠١١ على ١٩% واقتصر عدد البلدان التي ترأس المرأة فيها الحكومة على ٩١ بلداً، وفي الوظائف الأعلى أجراً في العالم حيث تقل الأعداد حتى عن ذلك في كبرى الشركات التجارية، ففي قائمة شركات Fortune 500 لعام ٢٠١٢ شغلت النساء ما نسبته ٤.٢% فقط من مناصب المسؤول (World Economic Forum, 2012).

وفي العالم العربي، ظهرت الدعوة إعادة المرأة إلى قلب التنمية في العالم العربي، لأن من شأن ذلك أن يضاعف جهود التنمية في العالم العربي، لأن من شأن ذلك أن يضاعف جهود التنمية وعائداتها فالمرأة تقوم بأدوار محورية لا غني عنها، بداية من تنشئة الأجيال وتربيتهم وتوفير الرعاية الصحية والتغذية السليمة لهم، ورعاية شؤون الأسرة وإدارتها، ثم مروراً بالأعمال التطوعية الخيرية ومشروعات خدمة البيئة ومكافحة التلوث، وانتهاء الانخراط في سوق العمل والمشاركة السياسية. (عبدال موجود والسيد، والمنوفي ٢٠٠٥، ص ١٦٠).

والحقيقة أنه في الواقع الفعلي هناك تباينات في المجتمعات العربية بخصوص الاهتمام بقضايا المرأة ومساواتها وحقوقها تبعاً للتباينات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة وتبعاً لسياق التطور العام لكل بلد عربي، وبالرغم من عدد وأهمية المواقع التي وصلت إليه النساء في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليم، فمازالت المعوقات الاجتماعية والثقافية تحد وتضعف من أثر المجهودات المبذولة في مجالات التوظيف والمشاركة في الحياة العامة والوصول إلى مواقع صنع القرار، وترتبط هذه المعوقات بالمخلفات الثقافية، وتمثل هذه المعوقات قيلاً وحائلاً يقف دون تعبير المرأة عن رؤاها وأحلامها، والمرأة تنتظر إلى الظلم الواقع عليها أحياناً وكأنه أمر مسلم به، فينتهي بها الأمر إلى الاستسلام لهذه التقاليد، بل والقيام على توكيدها وحراستها. وعملياً، وبفضل الدعم الرسمي، والتشريعي، ودعم مؤسسات المجتمع المدني والحركة النسائية النشطة، فازت المرأة ببعض المناصب.

كما أضاف كل من بيراتراند وجودلين وكيتز Bertrand, Goldin, and Katz, 2010) pp228-55 حين بحثوا عن ديناميكية فجوة الجندر للمحترفين الصغار في القطاعات المالية والشركات ال أمريكية، تبين أن عدم وجود قيادات نسائية أدى إلى ديمومة التصورات المتحيزة بشأن فعالية المرأة في أدوار القيادة، فيمكن للنساء ألا تؤمن أنفسهن بقدرتهن على القيادة نظراً لأنهم نادراً ما يرين نساء أخريات ينجحن في هذه المناصب ويمكن أيضاً أن تترك النساء مسارات وظيفية تنطوي على سلطة كبيرة لإنجاب أطفال. (الشويحات ٢٠١٧م) و أن للأعراف الاجتماعية والقوالب النمطية القائمة مسبباً بشأن أدوار الجندرين تؤدي إلى تحيز أرباب العمل/ المديرين والناخبين ضد تعيين المرأة في مناصب قيادية.

### ما أسباب عدم تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية؟

ذكرت الفاسي (٢٠٠٩) أن من معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية هو نظرة المجتمع للمرأة، وعدم أهليتها للولاية، وأنها مقتصرة على الرجال هذا بالإضافة للصورة الاجتماعية لمحدودية الوظائف التي على المرأة الالتحاق بها منعاً لاختلاطها بالرجل ومراعاة لوضعها الأسري إذا كانت زوجة، وأما.

ومن ناحية أخرى، نجد أن المرأة نفسها تختلق العديد من المعوقات التي تتعلق بها وبشكل مباشر، التي قد تكون الأكثر أهمية في عدم وصولها إلى المناصب القيادية، فالكثير من النساء العاملات يفضلن الأعمال الروتينية، والأعمال ذات الدوام الجزئي والمسارات الوظيفية الأقل تقدماً وتطوراً، الأمر الذي يسهل عليهن الجمع بين أعبائهن الوظيفية وأعبائهن المنزلية، وخصوصاً مع ندرة وجود مؤسسات اجتماعية كالحضانات والنوادي وحتى الحدائق العامة، مما يزيد من العبء الملقى على عاتق المرأة العاملة، ويقلل من طموحها وتطلعها لشغل المناصب القيادية، وهذا ما تؤكد نظرية رأس المال البشري من حيث استخدام مفهوم "الاختيار الذاتي" لتفسير اختلاف نسب تمثيل الرجال والنساء في بعض المهن، وبالتالي ظهور سوق عمل فيها تمييز بين النوعين (Polachek, 2001)

بينما ترى كعكي (٢٠١١) أن واقع المرأة السعودية في الإدارة يوضح أنه انتبذل قصارى جهدها من أجل إثبات ذاتها، ومحاولة أن تقوم بدور فعال في الخطط التنموية بما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدراتها الأدائية ومع أنها حققت نجاحاً في بعض المجالات إلا أنها مازلت تعاني من بعض العقبات والصعاب، من أهمها: الضغوط البيئية الوظيفية التي تحصر نشاط أداء المرأة في أنواع وظيفية ومهام ومسؤوليات محددة تجعلها لا ترتقي إلى المستويات الإدارية العليا، وينحصر دورها في تنفيذ الخطط والقرارات الإدارية التي تملى عليها، أيضاً تواجه المرأة العاملة صعوبات أسرية واجتماعية تحتم عليها الالتحاق بوظائف محددة بالإضافة إلى واجبها نحو أسرتها.

### المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المناصب العليا:

مع بروز دور المرأة وتمكينها ونيلها حقوقها أصبح حضورها في مراكز القيادة موضع اهتمام في كثير من المجالات ومنها التعليم العالي، ورغم التقدم الذي أحرزته المرأة في التعليم وفي الجامعات إلا أن دورها في القيادة الأكاديمية لا يزال محدوداً، وهذه ظاهرة عالمية فقد أجرت فيتزجيرالد (Fitzgerald, 2014) دراسة

حول دور المرأة في التعليم العالي في الجامعات الاسترالية والنيوزلندية ووجدت أنه رغم السياسات التي توضع لتيسير ارتقاء المرأة للقيادة الأكاديمية إلا أنها لم تأخذ حتى الآن مكانها اللائق مقارنة بالذكور، ولكن الفجوة أكثر حدة في المنطقة العربية حيث ٣. ٢% من المراكز القيادية في الجامعات العربية هي للنساء (Patel & Baiting, 2013) وفي دول مجلس التعاون الخليجي هي أقل من ١% (AIOmair, 2015) وأشارت جمجوم وكيلى (Jamjoom & Kelly, 2013) إلى أنه في السعودية التي تدار فيها الجامعات على أساس الفصل بين الجنسين لا يزال عدد النساء محدوداً في القيادة الجامعية.

لقد أجريت دراسات في المنطقة العربية حول المرأة الأكاديمية إلا أن الدراسات حول القيادات النسائية الأكاديمية تنسم بالندرة، وهذا ما تسعى هذه الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال تقصي المعوقات التي تواجه المرأة في تولي مناصب قيادية في الجامعات السعودية وكذلك المعوقات التي تواجهها أثناء توليها للمناصب القيادية الأكاديمية واقتراح حلول لتذليل تلك المعوقات".

**الدراسات السابقة:** يتناول هذا الجزء أهم الدراسات والبحوث التي تناولت

التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي:

دراسة الطعاني (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مدارس المدارس الحكومية في محافظة الكرك، طبقت على عينة تكونت من (١٦٦) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية جاء مرتفعاً في جميع أبعاده، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين في تعزي متغير الخبرة لصالح المدراء الذين خبرتهم (١١ سنة) فأكثر، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي.

دراسة كاظم (٢٠١٦) هدفت إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية من أجل خدمة وتنمية مجتمعا، طبقت على عينة عددها (٢٠١٤) توصلت نتائج البحث إلى أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة هي العوامل الاجتماعية تلاها العوامل الاقتصادية والسياسية ثم أخيراً العوامل الشخصية، وأوصى الباحث على تصحيح الصورة السائدة على المرأة في المجتمع عن طريق تقديم المناهج الدراسية والبرامج التلفزيونية وجميع وسائل الإعلام التي ترفع من

قيمة المرأة ودورها وتصميم البرامج التدريبية لزيادة ثقة المرأة وقدراتها الإدارية لكي تتمكن من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة.

دراسة (Richman R. C. & all, 2001) هدفت الدراسة للنهوض بالمرأة وسد فجوة القيادة (القيادة التنفيذية) في تجربة برنامج أكاديمية الطب (إيلام) حيث انطلقت الدراسة من أن المرأة ما برحت ممثلة تمثيلاً ناقصاً في نيل المستويات الإدارية العليا الأكاديمية في وقت أصبحت المرأة تمثل عدداً كبيراً من الخريجات من كلية الطب، إن هذه الدراسة جاءت لانتصاف من عدم المساواة بين الجنسين في الكليات الطبية، ومن ذلك افترضت الدراسة استراتيجيات قيادية من أجل تنفيذها داخل المؤسسات الأكاديمية وعلى نطاق واسع لتحقيق واستمرارية النهوض بالقيادة الجامعية للمرأة لنيلها المناصب العليا، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك العديد من الصعوبات التي تحول دون هذه الإستراتيجيات مما أوصلت إلى تضافر الجهود المضنية لوضع المزيد من البرامج والأنشطة لمعالجة العقبات التي تقف في طريق النهوض بالمرأة (p 271-7).

دراسة الدغريير (٢٠١٨م) هدفت الدراسة تعرف عالقة 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 تعرف التحديات تواجههن في مجال العمل، بالإضافة إلى تعرف الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على (٥٠) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثانية، ثم بعد "التدريب والتطوير المهني" في المرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة بعد "التحفيز"، بينما جاء بعد "الحرية وتفويض السلطة" بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت النتائج وجود عالقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل. وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين الثالثة:

الحرية وتفويض السلطة، التحفيز، والتدريب والتطوير المنهي لها عالقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٥٠) للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) سواء للتمكين الإداري أم التحديات. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة 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.

دراسة الشويحات (٢٠١٧م) هدفت الدراسة معرفة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، ودرجة حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون توليها، من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، طورت أداة الدراسة وتضمنت (٦١) فقرة، نفذت على عينة قوامها (٤٠١) (ونسبة ٩.٥%) من مجتمع الدراسة، واستخدم منهج المسح التحليلي، بينت النتائج: أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة بلغ (٣.٨٢) بتقدير مرتفع، وحصلت المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة (تنازليا): مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة إذاعة وتلفزيون. وتبين أن المتوسط الحسابي الكلي لحدة المعوقات بلغ (٣.٠٣) بتقدير متوسط، وحصلت المعوقات التالية على أعلى درجات الحدة مرتبة (تنازليا): تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية، ونظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة. وتبين أيضا وجود فروق دالة إحصائية في درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرسة التي تخرج منها الطالب (خاصة/حكومية). ووجود فروق في درجة الموافقة تبعا لنظام الدراسة الدولي، لصالح الإناث، والفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور وبناء على هذه النتائج قدمت التوصيات.



دراسة أبو العلا (٢٠١٤) بهدف صياغة إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف للفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبينت النتائج أن القيادة النسائية تشارك بنسبة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشاركة النسائية لصالح الرتبة العلمية.

دراسة الصائغ (٢٠١٣) هدفت تعرف الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن، ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار من وجهة نظر ٧ عميدات أقسام طالبات في سبع سعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود قصور في الأدوار والصلاحيات الممنوحة للقائمات على شؤون أقسام الطالبات وعدم إتاحة الفرصة لهن للمشاركة باتخاذ القرارات الهامة.

دراسة أبو خضير (٢٠١١) هدفت للتعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة في تزويد القيادات الأكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من مواجهة تحديات الدور القيادي بكفاءة وفاعلية، وطبقت الدراسة على عينة من (٤٠٠) من القيادات النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى يليها التحديات المادية والتقنية ثم تحديات نقص التمكين فالتحديات الثقافية وأخيراً التحديات الذاتية، وقدمت الدراسة جملة توصيات للتعامل مع كل نوع من التحديات.

دراسة العمير (٢٠١٥) Alomair بدراسة باعتماد منهج التحليل النظري ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأكاديمية النسائية في التعليم العالي في السعودية وخاصة قدرة وفعالية القيادة النسائية في التعليم العالي في السعودية، تعرضت المراجعة لمعيقات وصول المرأة للمراتب القيادية في الجامعات مثل المعوقات الثقافية والقواعد غير المرئية والافتقار للثقة والخوف من الفشل وصعوبة التوفيق بين متطلبات العمل والمنزل والافتقار للمصادر مما قد يصل بالمرأة لتحية

القيادة جانباً، وهذه المعوقات تنطبق على دول الخليج والسعودية بشكل أكثر حدة، وانتهت الباحثة لخلاصة وهي الحاجة لبرامج لتطوير الطاقة القيادية لدى المرأة من أجل زيادة تمثيلها في المناصب القيادية كما أوصت الدراسة بالقيام بدراسات لاحقة خاصة حول أثر الفصل بين البنين والبنات في التعليم العالي في السعودية على تطوير الطاقة القيادية لدى المرأة السعودية.

دراسة دن وجيرلاش وهايلي (٢٠١٤) Dunn, Gerlach, and Hyle بدراسة حول تجربتهن كقيادات أكاديمية، وذكرت الدراسة أن الرجال هم الذين بلوروا الأدب النظري في القيادة وأجروا الدراسات البحثية فجاءت القيادة بطابع وبمعايير ذكورية وكان على المرأة استلامها والتقييم على أساسها، وقد أسهم ذلك في تقييد وصول المرأة للمناصب القيادية وضعف تمثيلها في إدارة الجامعات استخدمت الدراسة المنهج التدبري الاسترجاعي المنتظم Systematic Retrospective Reflective Methodology للتعمق في خبرات ٣ من النساء من القيادات الأكاديمية في مراحل مختلفة من حياتهن، توصلت الدراسة إلى أن حوافز المشاركات لتسلم مناصب قيادية كانت الشغف بالعمل والرغبة في إحداث فرق والالتزام والوعي الذاتي، أما عوامل النجاح فهي الإيثار وحب الخدمة والإسهام وبناء شبكات وفرق عمل.

دراسة مورلي وكروسوارد (٢٠٠٦) Morley and Crossouard بدراسة بهدف توفير معلومات أساسية حول السياسات وبرامج التدخل والإحصائيات المتاحة حول وضع النساء في القيادة الأكاديمية في ست دول وهي أفغانستان وبنغلادش والهند ونيبال وباكستان وسريلانكا وتقديم توصيات من أجل زيادة تمثيل النساء في القيادة الجامعية في تلك الدول، تضمنت الدراسة مقابلات مع ٣٠ أكاديمي وأكاديمية في المنطقة، ووجدت الدراسة أن هناك غياباً شاملاً للإحصائيات عن المرأة والقيادة في تلك الدول وباستثناء سريلانكا هناك عدم انتظام في جمع البيانات حول الهيئات الأكاديمية، كما أن النوع الاجتماعي كوحدة تحليل Unit of Analysis لتصنيف البيانات غير موجود أصلاً في وثائق تلك الدول باستثناء تلك البيانات حول المدارس، كما أن النوع المجتمعي غائب في الدراسات والبحوث حول القيادة الأكاديمية، ولم تجد الدراسة ما يشير إلى برامج لإعداد النساء للقيادة الأكاديمية بل ووجدت الدراسة أن الأكاديميات يترددن في

التطلع للمراكز القيادية، ولكن من غير المعروف إن كان ذلك بسبب تردد النساء أم بسبب شعورهن بالتمييز ضدهن.

دراسة أونسونجو (٢٠٠٤) Onsongo بدراسة بهدف تقصي العوامل التي تؤثر في مشاركة المرأة في إدارة الجامعات في كينيا جمعت البيانات من الذكور (رؤساء أقسام وعمداء ومسؤولي موارد بشرية ونائب رئيس ورئيس) و٢٦ من القيادات الجامعية النسائية (رؤساء أقسام ومسؤولي موارد بشرية ومديري مراكز) وكبار الأكاديميين (٢٠ من الرجال و١٠ من النساء من الرتب الأكاديمية العليا) كشفت الدراسة ضعف تمثيل النساء في القيادات الجامعية وعزي ذلك لأسباب شخصية مثل افتقار المرأة للثقة بالنفس والخوف من شغل المنصب العام، ومؤسسية تتمثل في الاستقطاب المتحيز وتعميدات الترقية وعدم وضوح بعض الإجراءات واجتماعية تتجسد في النظرة الدونية للمرأة وتنازع الأدوار.

دراسة (٢٠٠٣) Kate White تلقي الضوء على المشكلات المتعلقة بمشاركة المرأة في قيادة الجامعات في استراليا، هدفت الدراسة إلى استكشاف العوائق التي تقف في طريق القيادات النسائية الأكاديمية العليا وما إذا كانت برامج التطوير تسهم في زيادة مساهمة القيادات النسائية في التعليم العالي، ورأت الباحثة أنه يجب مع السياسات والتشريعات التي تمكن المرأة من تسلم مراكز قيادية في الجامعات أن تكون هناك برامج تثمن التعددية على أن يكون هناك مجلس للتعددية في المؤسسة يقوم بتحليل وجمع البيانات ومراجعة وتصحيح الفجوات، مثل هذه البرامج تكمل السياسات والتشريعات الهادفة لتحقيق الإنصاف والعدالة.

دراسة (Madsen, 2010) أجريت في الصين استهدفت تعرف الأساليب التي استخدمتها المرأة الصينية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في تطوير معارفها ومهاراتها وقدراتها، وكان تساؤل الدراسة الرئيس هو: ما الأساليب التي اتبعتها المرأة الصينية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في الصين لتطوير مهارتها القيادية؟ وخلصت الدراسة إلى أن تطوير المهارات القيادية للمرأة الصينية العاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب الاهتمام بثلاثة أمور أولها:

تطوير برنامج مكثف لتطوير المهارات القيادية للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في الصين، على أن يصمم البرامج بعناية فائقة بحيث توافر الفرص التي تساعد المشاركات فيه على تنمية مهارتهن، وإتاحة الفرصة لهن لتطوير مهارات لم يستطعن اكتسابها أو تطويرها أثناء حياتهن الوظيفية، أما الأمر الثاني فهو، أن

تقوم الجامعات والكليات بتطوير برامج أكاديمية تستهدف إعداد الطالبات وتأهيلهن في مجال القيادة الأكاديمية والأمر الثالث، أن تسعى الجامعات والكليات في الصين إلى إبراز نماذج نسائية من القيادات الأكاديمية لتكون قدرات، وتنتشر قصص نجاحهن بين الجميع للتعلم منها.

دراسة (Bryman, 2007) استهدفت مراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع القيادة الفاعلة في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وشملت الأدبيات المنشورة حول الموضوع خلال الفترة من (١٩٨٥م - ٢٠٠٥م) في كل من المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، وقد كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما أنماط أو طرق القيادة المرتبطة بفعالية قيادة الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي وبعد تحليل الدراسات والأدبيات توصلت الدراسة إلى هناك (١٣) نوعاً أو تصرفاً من التصرفات مرتبطة بتحقيق الفعالية في الأقسام الأكاديمية وهي: وجود رؤية وتوجه استراتيجي واضح لدى القائد الأكاديمي، واتخاذ الترتيبات اللازمة للوصول إلى رؤية وتوجه إستراتيجي مشترك، ومعاملة أعضاء هيئة التدريس بعدالة، والأمانة والنزاهة الشخصية وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصالات المفتوحة وفتح قنوات الاتصال الفعال مع الآخرين لرسم التوجه الإستراتيجي المستقبلي للقسم، والتصرف كقدوة والتعامل مصداقية وخلق وإيجاد بيئة عمل إيجابية، وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء، وتوفير الموارد وتنسيق عبء العمل بما يسمح بإتاحة الفرصة للأعمال البحثية، وتعيين الأفراد الذين يسهمون بإضافة سمعة جيدة للقسم الأكاديمي

**منهجية الدراسة:** تم استخدام تحليل المحتوى بالإضافة للمنهج الإحصائي دلفي وللإجابة على النصف الأول من كل تساؤل عن القيادات النسائية الأمريكية تم استخدام تحليل المحتوى وبالتركيز على نتائج تسع رسائل دكتوراة وهي كالتالي:  
دراسة لوري جارمون (٢٠١٤م) تكسير السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية النسائية في التعليم العالي جامعة ولاية أيوا. الهدف الرئيسي: كيف يمكن للنساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي في الغرب الأوسط الأمريكي- الاتي اخترقن "السقف الزجاجي" ان يجعلوا لهذه الظاهرة معنى؟ تم اختيار العينة بتلقى

المشاركين دعوة من خلال البريد الإلكتروني، بالإضافة الى استخدامها اسلوب السلسلة او ما يسمى بأسلوب كرة الثلج. واستخدام المقابلات شبه المنظمة كوسيلة اساسية لجمع البيانات. تم تصميم اسئلة لهذه المقابلات

**أبرز نتائج الدراسة:** إذا صدر القرار من رجل فانه لا يدقق عليه ولا تثار حوله التساؤلات، وفي المقابل لو كان القرار صادر من أمراه فان الامر يختلف. بعض العوائق تجاه النساء هي امور غير مقصودة ولكنها تحدث بشكل تلقائي من خلال خبراتهم السابقة. القيادات الحديثة الرجالية هم أفضل من سابقهم من ناحية تمكينهم للنساء. اثبتت هذه الدارسة ان الحاجز الزجاجي موجود بدليل ان القيادات النسائية في التعليم العالي قلة قليلة. حتى وان نادى شعارات الجامعات بالتنوع ونبذ العنصرية إلا أن الافعال قد تخالف الاقوال. لوحظت مسألة التفاوت في الأجور،

- دراسة كريستال ويتس (٢٠١٦م) نظرة على أساليب قيادة المرأة في مناصب القيادة بالتعليم العالي، جامعة روبرت موريس تم اختيار عينة عشوائية ٣٠٠ من النساء ذوات مناصب نائب الرئيس في التعليم العالي في الجامعات العامة والخاصة ال أمريكية. تم الاستجابة من ٦٦ منهن للاستبيان و٧ منهن للمقابلة ومنهج البحث المختلط وكانت النتائج أن المشاركات في هذه الدراسة يمتلكن أسلوب قيادة تحويلي وتعاوني، وأنهن يكيّفون أسلوب قيادتهم مع رؤسهم حسب الاحتياج.

- دراسة سوزان فاي كراوزا (٢٠١٧ م) نقص التمثيل النسائي في التعليم العالي، جامعة نورث سنتر، تكمن أهمية هذه الدراسة في جمع اراء النساء لشرح سبب عدم وجود تمثيل جيد لهن في ادوار القيادة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة نوعية متعددة الحالات متعددة الحالات مع نهج الاستقصاء السردي ومن خلال التعليق على النتائج نلاحظ انها قامت بمقابلة ٤ سيدات. وكانت النتائج:،اتفق المفحوصين على ان دخولهم هذا مجال ادارة التعليم العالي جاء بشكل غير مخطط وانهم سبق ان تعرضوا للتحيز حين سعين لترقية او منصب قيادي

-رسالة أودري راباس(٢٠١٣م) الحواجز والمخاوف والدوافع التي تواجهها القيادات النسائية في أدوار القيادة في التعليم العالي مدرسة شيكاغو لعلم النفس المهني

**السؤال الرئيس هو:** ما هي العوامل التي تؤثر على المرأة في المناصب القيادية في التعليم العالي؟ استخدام النهج النوعي لاستكشاف الخبرات الشخصية للنساء العاملات في مناصب قيادية في التعليم العالي سواء الأهلي او الحكومي عينة عددها ١٢ مشتركة. والاداة استبيان، جاءت النتائج العوامل التحفيزية المحددة والمخاوف والحواجز التي تتفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي: تتدرج في فئة خلق التغيير، الدافع الداخلي، النمو الشخصي، بينما كان الموضوع الأقل شيوعاً هو الدافع وراء الكسب النقدي.

- رسالة ديكونسيلو (٢٠١٦م). هدفت هذه الدراسة إلى معالجة البيئة الثقافية الموجودة في التعليم العالي بشكل أفضل، تخدم السيدات في الأدوار القيادية من خلال تفصيل واستكشاف قائمة من العوامل التي تحد من ذلك، استخدمت الدراسة المنهج المختلط و مشاركة ٢٥ شخصاً. واستبيان يتبعه جلسات مقابلة فردية وقد طلب من جميع المشاركين إكمال استطلاع إلكتروني، مقياس ليكرت، ومن النتائج: أن من العوامل التي تحد من تحقيق المرأة للإنجازات في قيادة التعليم هي: مستوى التعليم، تضارب الأدوار بين الأمومة والحياة العملية، وكذلك نمط القيادة التحويلية، والإرشاد، والمساواة بين الرجل والمرأة،

- رسالة وايتز (٢٠١٦م). الاساليب القيادية للسيدات في إدارة التعليم العالي في جامعة روبرت موريس.. وكان الهدف الرئيسي هو معرفة الخصائص والسمات والصفات القيادية التي تتبناها وكليات الإدارة في التعليم العالي؟ وفقا لاستبيان القيادة متعدد العوامل؟ استخدمت الدراسة المنهج المختلط. تكون مجتمع الدراسة من وكليات معاهد التعليم العالي في الولايات المتحدة ال أمريكية. شملت عينة الدراسة ٣٠٠ وأجريت مقابلات مع سبع وكليات، وتم تحليل البيانات كميًا النتائج: ترتبط القيادة التحويلية عادة بالقيادات النسائية. ولا تحتاج النساء إلى التوافق مع أسلوب القيادة الذكورية.

- رسالة تشيرلي لي بلو (٢٠١٨م) خبرات الأساتذة الإناث في (العلوم، التكنولوجيا، الهندسة، والرياضيات) المهمات بتولي مناصب قيادية في الجامعات البحثية وإلى أي مدى تُلزم الأساتذة الإناث في (العلوم، التكنولوجيا، الهندسة، والرياضيات) أنفسهم بالمساعدة في تنمية البيئة التعليمية والمهنية للإناث؟. اعتمدت الدراسة منهجية البحث النوعي الذي

يستخدم التصميم الاستكشافي. تكونت عينة الدراسة من ٨ مشاركات من أساتذة المهتمات بتولي مناصب قيادية. المقابلة النوعية المفتوحة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- ضرورة تقديم الدعم والإرشاد للإناث في التعليم العالي، وفي اختيار أفضل الفرص الوظيفية والتحول من الدور القيادي التقليدي إلى أدوار أكثر فاعلية. أهمية تعزيز برامج إرشاد قوية للأساتذة الإناث وتساعد في الانتقال بنجاح من المناصب القيادية غير التقليدية يسيطر عليها الذكور في STEM إلى مناصب تراعي التنوع الاجتماعي. أوضحت نتائج البحث قدرة الأساتذة الإناث في قيادة مميزة لأقسام STEM، بجانب قدرتهم على تحقيق أهدافهن كأستاذ باحث بدوام كامل، وبجانب القيام بالأدوار العائلية.

- رسالة لورلي ش. اليس (٢٠١٥) - تأثير العلاقات الإرشادية على تحسين مهارات المديرات الإناث في مؤسسات التعليم العالي في ولاية تكساس جامعة تكساس الجنوبية، الهدف هو دراسة تأثير علاقات التوجيه على التقدم الوظيفي للإدارات الإناث العاملين في مؤسسات التعليم العالي. على وجه التحديد، اهتمت هذه الدراسة بأثر المتغيرات العمرية، والعرقية، وسنوات الخبرة، والموقف الأكاديمي، والمستوى التعليمي على التقدم الوظيفي للإدارات الإناث فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، والترقية والتعويض بعد المشاركة في علاقة إرشادية. والرجال أكثر من النساء استفادة من العلاقات الإرشادية في مقر العمل لكسب الحضور والتميز والوصول لكبار القادة الذين بيدهم الترقيات وفرص العمل

رسالة ماكليود (2018): ازدهار التعليم العالي: تدريب القيادات النسائية. البحث النوعي. العينة: ١٠ قيادات نسائية لإجراء المقابلات (عينة قصدية) وهن يشغلن مناصب عليا) المقابلة (أسئلة شبة مغلقة) النتائج تشير إلى أن الأكاديمية لا تزال تدرك أن التعامل مع الرجال والنساء لابد أن يكون بشكل مختلف. يجب على المؤسسات الأكاديمية بذل المزيد لخلق فرص للتعليم والقيادة والتطوير تثبت قدرة النساء على المثابرة للتقدم والتحويل في القيادة الجامعية.

**منهج الدراسة الحالية: المنهج المختلط تحليل محتوى ودلفاي:**

تعتمد الدراسة الميدانية على أسلوب دلفاي (Delphi) لاستطلاع رأي الخبراء حول القيادات الادارية النسائية في التعليم العالي السعودي مقارنة بالولايات

المتحدة الأمريكية لكسر السقف الزجاجي: ويوظف أو يطبق دلفاي في الحالات التي تتطلب إصدار أحكام، ويتم ذلك من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء حول مدى أهمية قضية معينة وتحقيق مستوى من التوافق والاتفاق الجماعي حولها.

ويعد أسلوب دلفاي (Delphi) جهداً علمياً منظماً، وهو أحد أساليب المناهج البحثية المستقبلية الذي يهتم بالكشف عن المشكلات ذات الطبيعة المستقبلية والعمل على إيجاد حلول عملية لها (النحاس، ٢٠١٦، ص ٣٥).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لخصوصية موضوع الدراسة فإن مجتمع الدراسة هم خبراء الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية فقط. وتتمثل عينة الدراسة في مجموعة من خبراء الإدارة التربوية تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى عدد من الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من التعليم العام - وزارة التعليم.

### - وصف أفراد العينة الرتبة العلمية للخبراء:

وهن يشغلن مناصب عليا كوكيلات عمادات (١٣)، وكيلة قسم (٢١)،

### تطبيق الأداة:

سارت الدراسة الميدانية وفق مرحلتين أساسيتين لتطبيق استطلاع الرأي وفق جولتين، حيث تم إعداد الأداة خلال الجولة الأولى للتعرف على آراء مجموعة الخبراء حول الأولويات المدرجة في (٤) محاور، وفق اختياريين (أوافق، لا أوافق) والتعديل المقترح في صياغة أي من البنود أو إضافة بنود من خلال الأسئلة المفتوحة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي تم إعداد الاستطلاع في الجولة الثانية وفق اختياريين أيضاً (أوافق ما، لا أوافق). علماً بأن الفترة الزمنية ما بين تطبيق الجولتين استغرقت أسبوعين تقريباً، وتم التعديل في البنود وفقاً لآراء الخبراء

### وصف أفراد عينة الدراسة: من الخبراء

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الخبراء (٣٤) من الخبراء في المرحلتين

الأولى والثانية.



## جدول (١) توزيع أفراد عينة الخبراء وفق متغير الجامعة

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
جامعة الملك سعود	٨	٢٣.٥٣%
جامعة طيبة	٥	١٤.٧١%
جامعة حائل	٤	١١.٧٦%
جامعة الملك فيصل	٤	١١.٧٦%
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	٣	٨.٨٢%
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	٦	١٧.٦٤%
جامعة المجمعة	٢	٥.٨٨%
جامعة بيشة	٢	٥.٨٨%
المجموع	٣٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أنه بلغت نسبة أفراد عينة الخبراء من جامعة الملك سعود (٢٣.٥٣%)، يليهم جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بنسبة مئوية (١٧.٦٤%)، وكانت أقل جامعتين لأفراد العينة من الخبراء كل من جامعة المجمعة وجامعة بيشة وذلك بنسبة مئوية (٥.٨٨%) لكل منهما.

## جدول (٢) توزيع أفراد عينة الخبراء وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
استاذ	١١	٣٢.٣٥%
أستاذ مشارك	١٣	٣٨.٢٤%
أستاذ مساعد	١٠	٢٩.٤١%
المجموع	٣٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أنه بلغت نسبة أفراد عينة الخبراء من الأساتذة المشاركين (٣٨.٢٤%)، يليهم الأساتذة بنسبة مئوية (٣٢.٣٥%)، وأخيراً يأتي الأساتذة المساعدين بنسبة مئوية (٢٩.٤١%).

## جدول (٢) توزيع أفراد عينة الخبراء وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
خمس سنوات فأقل	٧	٢٠.٥٩%
أكثر من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٦	١٧.٦٥%
أكثر من ١٠ سنوات - ١٥ سنة	٥	١٤.٧١%
أكثر من ١٥ سنوات - ٢٠ سنة	٨	٢٣.٥٣%
أكثر من ٢٠ سنة	٨	٢٣.٥٣%
المجموع	٣٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أنه بلغت نسبة أفراد عينة الخبراء ممن سنوات خبرتهم كل من (أكثر من ٢٠ سنة) أو (أكثر من ١٥ سنوات - ٢٠ سنة) (٢٣.٥٣%).

٥٣%) لكل فئة، يليهم من خبرتهم (خمس سنوات فأقل) بنسبة مئوية (٢٠).  
٥٩%)، ثم يليهم من خبرتهم (أكثر من ٥ سنوات - ١٠ سنوات) بنسبة مئوية  
(١٧. ٦٥%)، وأخيراً يأتي من خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات - ١٥ سنة) وذلك  
بنسبة مئوية (١٤. ٧١%).

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الخبراء وفق متغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
٥٥.٨٨%	١٩	إدارة تربية
٨.٨٢%	٣	إدارة
٥.٨٨%	٢	أصول تربية
١١.٧٦%	٤	إدارة تعليم عالي
٥.٨٨%	٢	لغة عربية
٥.٨٨%	٢	لغة إنجليزية
٥.٨٨%	٢	حاسب آلي
١٠٠%	٣٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من نصف حجم أفراد عينة الخبراء ممن تخصصهم (إدارة تربية) حيث بلغت نسبتهم (٥٥.٨٨%)، ثم يأتي من تخصصهم (إدارة تعليم عالي) وذلك بنسبة مئوية (١١.٧٦%)، يليهم من تخصصهم (إدارة) بنسبة مئوية (٨.٨٢%)، وأخيراً يأتي من تخصصهم كل من (أصول تربية، لغة عربية، لغة إنجليزية، حاسب آلي) وذلك بنسبة مئوية (٥.٨٨%) لكل تخصص.

#### صدق الأداة وثباتها:

- ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٥) قيم معاملات ثبات محاور الاستبانة  
وإجمالي الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
٠.٧٤٥	٣	المحور الأول: كيف تعبر وتنتظر النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي تجربتهن؟
٠.٩٨١	٢٧	المحور الثاني: ما هي خصائص وسمات النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي والاتي استطعن الوصول إلى مواقعهم الحالية؟
٠.٩٨٧	١٢	المحور الثالث: ما هي الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟
٠.٨٧٢	١٢	المحور الرابع: ما هي العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التعليم العالي للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟
٠.٩٩٠	١٠	المحور الخامس: ما هي العوامل التحفيزية المحددة التي تتفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي؟
٠.٩٢٧	٦٤	إجمالي الاستبانة

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع معظم معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (٠.٧٤٥، ٠.٩٩٠)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (٠.٩٢٧) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

– **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من تماسك عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، واستُخدم لذلك برنامج (SPSS) والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
١	***.٠٨٣٤	***.٠٩٥٧	***.٠٩٩٣	***.٠٧٥٧	***.٠٩٩٥
٢	***.٠٨١٣	***.٠٧٣٣	***.٠٦٥٢	***.٠٦٦٢	***.٠٩٩٥
٣	***.٠٨٣٤	***.٠٧٣٣	***.٠٩٩٣	***.٠٧٩٩	***.٠٩٩٥
٤		***.٠٨٤٠	***.٠٩٩٣	***.٠٧٥٧	***.٠٩٩٥
٥		***.٠٦٩٠	***.٠٩٩٣	***.٠٨٢٠	***.٠٩٩٥

كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا  
النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

م	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
٦		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	**٠.٦٠٨	**٠.٩٩٥
٧		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	**٠.٤٥٠	**٠.٩٩٥
٨		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	**٠.٨١٩	**٠.٩٩٥
٩		**٠.٧٣٥	**٠.٩٩٣	**٠.٧١٢	**٠.٧٦٤
١٠		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	**٠.٤٤٠	**٠.٩٩٥
١١		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	*٠.٤٠٩	
١٢		**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٣	**٠.٦٤٥	
١٣		**٠.٩٥٧			
١٤		**٠.٧٣٣			
١٥		**٠.٩٥٧			
١٦		**٠.٩٥٧			
١٧		**٠.٨٤٠			
١٨		**٠.٩٥٧			
١٩		**٠.٩٥٧			
٢٠		**٠.٩٥٧			
٢١		**٠.٩٥٧			
٢٢		**٠.٩٥٧			
٢٣		**٠.٩٥٧			
٢٤		**٠.٩٥٧			
٢٥		**٠.٥٧٨			
٢٦		**٠.٩٥٧			
٢٧		**٠.٦٤١			

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول السابق ارتباط جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور التابعة له وجميعها ذات ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى جميع عبارات الاستبانة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاستبانة.
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الخبراء.
- النسب المئوية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة، ومما تجدر الإشارة إليه أن النسبة ٨٠% فما فوق تعد نسبة عالية من الاتفاق

### نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (٧) رأي أفراد العينة من الخبراء حول عبارات المحور الأول: كيف تعبر وتنتظر النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي تجربتهن؟

م	العبرة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجمولة الأولى	الجمولة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
٢	السقف الزجاجي موجود بدليل ان القيادات النسائية في التعليم العالي قلة قليلة.	%٩٤.١	%٩٧.١	%٩٥.٦
١	القيادات الحديثة الرجالية هم أفضل من سابقهم من ناحية تمكينهم للنساء.	%٨٥.٣	%٨٥.٣	%٨٥.٣
٣	حتى وان نادت شعارات الجامعات بالتنوع ونبذ العنصرية إلا ان الأفعال قد تخالف الأقوال.	%٨٢.٤	%٨٢.٤	%٨٢.٤

تم حذف عبارتين بعد الجمولة الأولى وهما:

- إذا صدر القرار من رجل فانه لا يدقق عليه ولا تثار حوله التساؤلات، وفي المقابل لو كان القرار صادر من أمراءه فان الامر يختلف.
- لوحظت مسألة التفاوت في الأجور، فقد تمت الإشارة إلى اختلاف نسبة الأرباح بين الإناث والذكور.

وتم حذف العبارة التالية بعد الجمولة الثانية:

- بعض العوائق تجاه النساء هي أمور غير مقصودة ولكنها تحدث بشكل تلقائي. وهذا يدل على الاختلاف بين التجريبتين في المجتمع الامريكي بالنسبة النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي وتجربة مثيلتهن في السعودية.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور انحصرت بين (%٨٢.٤ - %٩٥.٦) حيث تم اعتماد نسب الاتفاق (%٨٠) فيما فوق) أي ان جميع عبارات محور: كيف تعبر وتنتظر النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي تجربتهن؟ حققت نسب اتفاق بين الخبراء وينسب أعلى من (%٨٢)، وقد حصلت العبارة رقم (٢) "السقف الزجاجي موجود بدليل ان القيادات النسائية في التعليم العالي قلة قليلة" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (%٩٥.٦).

كما يتضح أن العبارة رقم (٣) "حتى وإن نادى شعارات الجامعات بالتنوع ونبذ العنصرية إلا أن الأفعال قد تخالف الأقوال" حصلت على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٨٢.٤%).

جدول (٨) يبين رأي أفراد العينة من الخبراء حول عبارات المحور الثاني: ما هي خصائص وسمات النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي والاتي استطن الوصول إلى مواقعهم الحالية؟

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجملة الأولى	الجملة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
١	الثقة بالنفس	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٠	التواصل مع الزملاء في المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المحلي وعلى الصعيد الوطني	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١١	السمات الشخصية	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٢	أساليب القيادة	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٣	التعليم أو التدريب	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٥	القدرة على التكيف	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٦	العزم	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٩	ان تكون الفائدة على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢٠	النزاهة	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢١	الولاء	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢٣	الكاريزما	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢٤	البصيرة	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢٦	التأثير	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢	موقف إيجابي	%٩٤.١	%١٠٠.٠	%٩٧.١
٦	كون الشخص متحركاً	%٩٤.١	%١٠٠.٠	%٩٧.١
٧	مستعد للمضي قدماً	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
١٤	المرونة	%٩٤.١	%١٠٠.٠	%٩٧.١
١٧	التحفيز الذاتي	%٩٤.١	%١٠٠.٠	%٩٧.١
٢٢	الحزم	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٣	الاحساس بالانتماء للمجتمع	%٩٤.١	%٩٧.١	%٩٥.٦
٤	شخصيات قابلة للتكيف	%٩٤.١	%٩٧.١	%٩٥.٦

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجملة الأولى	الجملة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
٨	الحصول على تعليم جيد يتضمن درجة متقدمة من الشهادات العلمية	%٩٧.١	%٩٤.١	%٩٥.٦
١٨	الاستقلال	%٩٧.١	%٩٤.١	%٩٥.٦
٥	صبورة	%٩١.٢	%٩٧.١	%٩٤.٢
٩	الاطلاع وقراءة المجالات المتخصصة	%٩١.٢	%٩٧.١	%٩٤.٢
٢٧	المرأة يمكنها خلق بيئة تساعد المرؤوسين على التعامل مع الإجهاد المتصل بالوظيفة	%٨٨.٢	%٩١.٢	%٨٩.٧
٢٥	العاطفية	%٨٥.٣	%٨٥.٣	%٨٥.٣

تم حذف بعض العبارات بعد الجولة الأولى وهي:

- وجود رؤية - مستمعة جيدة - متفهمة ومفيدة - موثوق بها - حس الفكاهة.
  - ترتبط القيادة التحويلية عادة بالقيادات النسائية.
  - لا تحتاج النساء إلى التوافق مع أسلوب القيادة الذكورية.
  - تميل المرأة إلى وظيفة التوجيه.
  - القادة يقدرون النساء اللواتي يظهرن أيضاً أسلوب قيادة مماثل لأسلوبهم وهم عادة ما يبحثون عن شخص مشابه لهم.
  - وتم حذف العبارات التالية بعد الجولة الثانية:
  - لها كاريزما - لديها مصداقية.
  - القادة يقدرون النساء اللواتي يظهرن أيضاً أسلوب قيادة مماثل لأسلوبهم وهم عادة ما يبحثون عن شخص مشابه لهم.
- وهذا يدل على الاختلاف بين التجريبتين في المجتمع الامريكى بالنسبة النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي وتجربة مثيلاتهم في السعودية.

كما يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور انحصرت بين (٨٥.٣% - ٩٨.٦%) أي ان جميع عبارات محور: ما خصائص وسمات النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي والاتي استطعن الوصول إلى مواقعهم الحالية؟ حققت نسب اتفاق

كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا  
النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

- بين الخبراء وبنسب أعلى من (٨٥%)، وقد حصلت إحدى عشرة عبارة على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:
- الثقة بالنفس.
  - التواصل مع الزملاء في المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المحلي وعلى الصعيد الوطني.
  - السمات الشخصية.
  - أساليب القيادة.
  - التعليم أو التدريب.
  - القدرة على التكيف.
  - العزم.
  - أن تكون القائدة على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي.
  - النزاهة.
  - الولاء.
  - الكاريزما.
- كما يتضح أن العبارة رقم (٢٥) "العاطفية" حصلت على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٣.٨٥%).

جدول (٩) رأي أفراد العينة من الخبراء حول عبارات المحور الثالث:  
ما الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
١	من المهم أن تكون معروفة للجمهور مشاركتها في الحرم الجامعي والجان واللجان الوطنية والمجالس ومجموعات العمل	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٣	استخدام الموارد اللازمة لمواصلة النمو شخصياً ومهنياً.	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٧	التدريب	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٩	القدرة على التكيف على التغيير.	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١٠	تقبل التكنولوجيا	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
١١	تعلم خلق المواقف الايجابية والناجحة	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٤	الحصول على تعليم جيد	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٥	معرفة نقاط القوة والضعف لدى القائدة	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٦	الثالث: وجود المهارات	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٨	الخبرة أو الممارسة	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
١٢	الشبكات المهنية تعد أدوات ضرورية للنجاح كمسؤول في التعليم العالي	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٢	الثاني: أن التنمية الشخصية ضرورية للبقاء كمسؤول في التعليم العالي	%٩١.٢	%٩٧.١	%٩٤.٢

تم حذف عبارتين بعد الجولة الأولى وهما:



- أن تعرف القائدة نقاط القوة والضعف لديها. والخبرة أو الممارسة. وهذا يدل على الاختلاف بين التجريبتين في المجتمع الامريكي بالنسبة للنساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي وتجربة مثيلاتهم في السعودية.

كما يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور انحصرت بين (٩٤.٢% - ٩٨.٦%) أي ان جميع عبارات محور: ما هي الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟ حققت نسب اتفاق بين الخبراء وبنسب أعلى من (٩١%)، وقد حصلت ست عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:

- الأول: من المهم أن تكون معروفة للجمهور مشاركتها في الحرم الجامعي والجان واللجان الوطنية والمجالس ومجموعات العمل.
  - استخدام الموارد اللازمة لمواصلة النمو شخصياً ومهنيًا.
  - التدريب. - القدرة على التكيف على التغيير. - تقبل التكنولوجيا.
  - تعلم خلق المواقف الايجابية والناجحة.
- كما يتضح أن العبارة رقم (٢) "الثاني: أن التنمية الشخصية ضرورية للبقاء كمسؤول في التعليم العالي " حصلت على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٤.٢%).

جدول (١٠) رأي أفراد العينة من الخبراء حول عبارات المحور الرابع:

ما العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التعليم العالي للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
٣	لا يكافأ العمل الشاق والتفاني	٩٤.١%	٩١.٢%	٩٢.٧%
٦	أن الأهمية تكمن في ثقافة المؤسسة والمجتمع لهذا التحيز	٩٤.١%	٨٨.٢%	٩١.٩%
٨	تأثير الأقران	٨٨.٢%	٩١.٢%	٨٩.٧%
٧	إن الثقافة المجتمعية المتحيزة تثقل ان يكون القائد من النساء خلافا للثقافة الريفية التي ترى أن القائد يجب ان يكون رجلا.	٨٢.٤%	٩٤.١%	٨٨.٣%

كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا  
النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجمولة الأولى	الجمولة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
١٠	المنافسة مع السيدات الأخريات اللواتي قد يعملن كحاجز	%	%٩١.٢	%٨٨.٣
١	الصعوبات مع وجود حياة متوازنة خاصة عائلية	%٨٥.٣	%٨٨.٢	%٨٦.٨
٢	عدم تلقي المكافآت من المؤسسة	%٨٥.٣	%٨٨.٢	%٨٦.٨
٤	ان العمل غالبا في بيئة ذكورية الامر الذي قد ينتج عنه تحديات	%٨٥.٣	%٨٨.٢	%٨٦.٨
٥	تحيزاً في إدراك الناس للزعيم وما يتوقعون أن يكون القائد عليه يجب ان يكون رجلا.	%٨٥.٣	%٨٨.٢	%٨٦.٨
١١	الرجال أكثر من النساء استفادة من العلاقات في مقر العمل لكسب الحضور والتميز والوصول لكبار القادة الذين بيدهم الترقيات وفرص العمل	%٨٥.٣	%٨٨.٢	%٨٦.٨
١٢	ونظرا لأن الرجال يستأثرون بشبكة العلاقات فهذا يحيد النساء مما يضيع عليهم فرصة الحضور والتقدم المهني.	%٨٨.٢	%٨٥.٣	%٨٦.٨
٩	عدم وجود الفرصة	%٧٩.٤	%٨٥.٣	%٨٢.٤

تم حذف بعض العبارات بعد الجمولة الأولى وهي:

- الجوانب الفسيولوجية. الاحتياجات البدنية. الاحتياجات العاطفية. نقص الاعتراف بهن وتقديرهن. عدم المساواة في الأجور أن أرباب العمل يرون ان التوظيف للرجل أكثر قيمة من المرأة.
  - أن أرباب العمل يرون ان النساء أكثر كفاءة من الرجال في مجال المهارات الشخصية. -ان دخول القيادات النسائية مجال ادارة التعليم العالي جاء بشكل غير مخطط سواء عن طريق الصدفة أم خلال دراستهم العليا.
  - أغلب القيادات النسائية سبق أن تعرضوا للتحيز حين سعين لترقية أو منصب قيادي. إن التحيز ضد النساء يحصل غالبا في الجامعات الكبيرة.
  - عبء العمل والإجهاد كون المرأة مقيدة بالموقف الموجود.
  - السياسات الحالية. والإحساس بالذنب والتضحية والعمر.
- وتم حذف العبارات التالية بعد الجمولة الثانية:
- العمل لساعات طويلة. -أن المسؤولين يرون ان النساء أكثر كفاءة من الرجال في مجال المهارات الشخصية.
  - العديد من النساء في الأدوار القيادية في الأوساط الأكاديمية لديهن أسلوب القيادة التحويلية.

- القيادات النسائية يكتفون أسلوب قيادتهم مع مرؤوسيههم حسب الاحتياج.
  - أن التحيز واقع ضد النساء عند المفاضلة على وظيفة قيادية في التعليم العالي وأن كانت مؤهلاتها أفضل من الرجل.
  - الرجال يوظفون من هم على شاكلتهم.
  - أن النهج المتبع من الرجال القياديين في الغالب ما يكون قائم على مبدأ "اتبعني". - وكذلك الخوف.
- وهذا يدل على الاختلاف بين التجريبتين في المجتمع الامريكى بالنسبة للنساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي وتجربة مثيلاتهن في السعودية.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور انحصرت بين (٨٢.٤% - ٩٢.٧%) أي ان جميع عبارات محور: ما هي العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التعليم العالي للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟ حققت نسب اتفاق بين الخبراء وينسب أعلى من (٧٩%)، وقد حصلت العبارة رقم (٣) "لا يكافأ العمل الشاق والتفاني" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٧٩.٩٢%).

كما يتضح أن العبارة رقم (٩) "عدم وجود الفرصة" حصلت على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٤٨.٨٢%).

جدول (١١) رأي أفراد العينة من الخبراء حول عبارات المحور الخامس:  
ما العوامل التحفيزية المحددة التي تنفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي؟

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجولة الأولى	الجولة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
١	خلق التغيير	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٢	الدافع الداخلي	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٣	النمو الشخصي	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٦	خبرة إيجابية عن التدريب، وأن علاقات التدريب والتعاقدات لها تأثير إيجابي	%٩٧.١	%١٠٠.٠	%٩٨.٦
٧	أن التدريب يؤدي إلى زيادة الوعي والحضور	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
٨	أن التدريب يؤدي إلى زيادة التقدير للذات	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١
١٠	يجب على المؤسسات الأكاديمية بذل المزيد لخلق فرص للتعلم والقيادة والتطوير لتثبيت قدرة النساء على المثابرة للتقدم	%٩٧.١	%٩٧.١	%٩٧.١

كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا  
النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

م	العبارة	نسبة الاتفاق بين الخبراء والمختصين		
		الجملة الأولى	الجملة الثانية	متوسط نسب الاتفاق
	في القيادة الجامعية، والارتقاء في التسلسل الهرمي وتغيير الثقافة التقليدية.			
٤	وجود فئات الدعم التنظيمي فيما يتعلق بالبرامج والمبادرات وبرامج التوجيه والدعم.	%٩٧.١	%٩٤.١	%٩٥.٦
٥	برامج التوجيه الخاصة بالمرأة. بالإضافة إلى تنفيذ برامج محددة لتنمية مهارات القيادة النسائية	%٩٧.١	%٩٤.١	%٩٥.٦
٩	الثقة المتزايدة ساعدت النساء القائدات على الراحة والشجاعة في صنع القرار الذي دفعهن إلى العمل مما أدى إلى التغيير التحويلي.	%٩٤.١	%٩٧.١	%٩٥.٦

تم حذف عبارتين بعد الجولة الأولى وهما:

- الدافع وراء الكسب النقدي.
  - أن التعامل مع الرجال والنساء لا بد أن يكون بشكل مختلف.
- وهذا يدل على الاختلاف بين التجريبتين في المجتمع الأمريكي بالنسبة للنساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية عليا في التعليم العالي وتجربة مثيلتهن في السعودية.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور انحصرت بين (٩٥.٦% - ٩٨.٦%) أي أن جميع عبارات محور: ما العوامل التحفيزية المحددة التي تتفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي؟ حققت أعلى نسب اتفاق بين الخبراء وينسب أعلى من (٩٤%)، وقد حصلت أربع عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:

- خلق التغيير. الدافع الداخلي. النمو الشخصي. خبرة إيجابية عن التدريب، وأن علاقات التدريب والتعاقدات لها تأثير إيجابي.
- كما يتضح أن العبارة رقم (٩) "الثقة المتزايدة ساعدت النساء القائدات على الراحة والشجاعة في صنع القرار الذي دفعهن إلى العمل مما أدى إلى التغيير التحويلي" حصلت على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٥.٦%).

## ملخص النتائج:

### ١- المحور الأول: كيف تعبر وتنتظر النساء اللاتي يشغلن حالياً مناصب إدارية

علياً في التعليم العالي في مختلف مؤسسات التعليم العالي تجربتهن؟

- تم حذف عبارتين بعد الجولة الأولى: إذا صدر القرار من رجل فإنه لا يدقق عليه ولا تثار حوله التساؤلات، وفي المقابل لو كان القرار صادر من أمرائه فإن المر يختلف. ولوح ظت مسألة التفاوت في الأجور، فقد تمت الإشارة الى اختلاف نسبة الأرباح بين الإناث والذكور.
- تم حذف عبارة بعد الجولة الثانية. (بعض العوائق تجاه النساء هي امور غير مقصودة ولكنها تحدث بشكل تلقائي).
- انحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٢.٤% - ٩٥.٦%)، وقد حصلت العبارة "السقف الزجاجي موجود بدليل ان القيادات النسائية في التعليم العالي قلة قليلة" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٥.٦%).
- حصلت العبارة "حتى وان نادى شعارات الجامعات بالتنوع ونبذ العنصرية إلا أن الأفعال قد تخالف الأقوال" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٨٢.٤%).

### ٢- المحور الثاني: ما خصائص وسمات النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية

علياً في مختلف مؤسسات التعليم العالي والاتي استطعن الوصول إلى مواقعهم الحالية؟

- تم حذف بعض العبارات بعد الجولة الأولى وهي:
  - وجود رؤية - مستمعة جيدة - متفهمة ومفيدة - موثوق بها - حس الفكاهاة. - ترتبط القيادة التحويلية عادة بالقيادات النسائية.
  - لا تحتاج النساء إلى التوافق مع أسلوب القيادة الذكورية.
  - تميل المرأة إلى وظيفة التوجيه. - القادة يقدرن النساء اللواتي يظهرن أيضاً أسلوب قيادة مماثل لأسلوبهم وهم عادة ما يبحثون عن شخص مشابه لهم.
- تم حذف العبارات التالية بعد الجولة الثانية: لها كاريزما-لديها مصداقية
  - القادة يقدرن النساء اللواتي يظهرن أيضاً أسلوب قيادة مماثل لأسلوبهم وهم عادة ما يبحثون عن شخص مشابه لهم.

- انحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٥.٣% - ٩٨.٦%)، وقد حصلت إحدى عشرة عبارة على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:  
- **الثقة بالنفس.** التواصل مع الزملاء في المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المحلي وعلى الصعيد الوطن. السمات الشخصية. أساليب القيادة. التعليم أو التدريب. القدرة على التكيف. العزم. أن تكون القائدة على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي. النزاهة. الولاء. الكاريزما.
- حصلت العبارة "العاطفية" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٨٥.٣%).

### ٣- المحور الثالث: ما هي الأدوات والموارد اللازمة في التعليم العالي للنساء

#### للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟

- تم حذف عبارتين بعد الجولة الأولى وهما:  
- أن تعرف القائدة نقاط القوة والضعف لديها.  
- الخبرة أو الممارسة.
- انحصر متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٩٤.٢% - ٩٨.٦%)، وقد حصلت ست عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:  
- الأول: من المهم أن تكون معروفة للجمهور مشاركتها في الحرم الجامعي والجان واللجان الوطنية والمجالس ومجموعات العمل.  
- استخدام الموارد اللازمة لمواصلة النمو شخصياً ومهنياً.  
- التدريب. - القدرة على التكيف على التغيير.  
- تقبل التكنولوجيا. - تعلم خلق المواقف الإيجابية والناجحة.
- حصلت العبارة "الثاني: أن التنمية الشخصية ضرورية للبقاء كمسؤول في التعليم العالي" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٤.٢%).

### ٤- المحور الرابع: ما العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التعليم العالي

#### للتقدم إلى مناصب إدارية رفيعة المستوى؟

- تم حذف بعض العبارات بعد الجولة الأولى وهي:

- الجوانب الفسيولوجية. - الاحتياجات البدنية.
- الاحتياجات العاطفية. - نقص الاعتراف بهن وتقديرهن.
- عدم المساواة في الأجور.
- أن أرباب العمل يرون ان التوظيف للرجل أكثر قيمة من المرأة.
- أن أرباب العمل يرون ان النساء أكثر كفاءة من الرجال في مجال المهارات الشخصية.
- أن دخول القيادات النسائية مجال إدارة التعليم العالي جاء بشكل غير مخطط سواء عن طريق الصدفة أم خلال دراستهم العليا.
- أغلب القيادات النسائية سبق ان تعرضوا للتحيز حين سعين لترقية أو منصب قيادي.
- أن التحيز ضد النساء يحصل غالبا في الجامعات الكبيرة.
- عبء العمل والإجهاد كون المرأة مقيدة بالموقف الموجود.
- السياسات الحالية.
- والإحساس بالذنب والتضحية والعمر.
- تم حذف العبارات التالية بعد الجولة الثانية:
- العمل لساعات طويلة.
- أن المسؤولين يرون أن النساء أكثر كفاءة من الرجال في مجال المهارات الشخصية.
- العديد من النساء في الأدوار القيادية في الأوساط الأكاديمية لديهن أسلوب القيادة التحويلية.
- القيادات النسائية يكتفون أسلوب قيادتهم مع مرؤوسيهم حسب الاحتياج.
- أن التحيز واقع ضد النساء عند المفاضلة على وظيفة قيادية في التعليم العالي وإن كانت مؤهلاتها أفضل من الرجل.
- الرجال يوظفون من هم على شاكلتهم.
- أن النهج المتبع من الرجال القيايين في الغالب ما يكون قائم على مبدأ "اتبعني".
- وكذلك الخوف.

- انحصرت متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٨٢.٤% - ٩٢.٧%)، وقد حصلت العبارة "لا يكافأ العمل الشاق والتفاني" على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط (٩٢.٧%).
- حصلت العبارة "عدم وجود الفرصة" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ متوسطها (٨٢.٤%).
- ٥- المحور الخامس: ما هي العوامل التحفيزية المحددة التي تنفرد بها النساء في المناصب القيادية في التعليم العالي؟
- تم حذف عبارتين بعد الجولة الأولى وهما:
  - الدافع وراء الكسب النقدي.
  - أن التعامل مع الرجال والنساء لا بد أن يكون بشكل مختلف.
- انحصرت متوسط نسب الاتفاق على عبارات هذا المحور بين (٩٥.٦% - ٩٨.٦%)، وقد حصلت أربع عبارات على أعلى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ المتوسط لكل منها (٩٨.٦%)، وهي:
  - خلق التغيير. - الدافع الداخلي. - النمو الشخصي.
  - خبرة إيجابية عن التدريب، وأن علاقات التدريب والتعاقدات لها تأثير إيجابي.
- حصلت العبارة "الثقة المتزايدة ساعدت النساء القائدات على الراحة والشجاعة في صنع القرار الذي دفعهن إلى العمل مما أدى إلى التغيير التحويلي" على أدنى متوسط نسب الاتفاق حيث بلغ متوسطها (٩٥.٦%).

### التوصيات:

- تقييم صورة المرأة وأدوارها في المجتمع السعودي وتضمينها في الخطط على كافة المستويات.
- إثراء المناهج المحتويات الدراسية بالقيم التي تعلي من شأن قدرة المرأة على القيادة في المناصب الرفيعة المستوى.



- إبراز دور المرأة المتعلمة السعودية في بناء السعودية الحديثة في مختلف وسائل الإعلام السعودي والعربي.
- ضرورة تبني خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية رفيعة المستوى بالإضافة الى منحهن الصلاحيات وإشراكهن باتخاذ القرارات علي المستوى الرفيع وتذليل العقبات امامهن.
- توعية المجتمع من خلال المنصات التعليمية المختلفة عن أهمية تمكين المرأة وانها قادرة على القيادة في جميع المواقع.
- ضرورة إنشاء مراكز تدريب لصنع القادة المتمكنين المبدعين رجال ونساء.
- ضرورة وجود معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة مما يزيد الدافعية لدى المرأة تجاه شغل هذه المناصب الرفيعة
- من أهم الأمور التي يجب أن تسعى اليها المؤسسات التعليمية، محاربة والقضاء علي الأمراض التي تصيب القيادات السعودية مثل الشللية والواسطة والمحسوبية وغياب الموضوعية لتساعد في وصول المرأة للمناصب الإدارية.

## المراجع

### أولاً-المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي محمد حسنى (٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (٣)، العدد (١٠) - تشرين أول، ص ١٢٣ - ١٤٦.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠١١): التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السابق ص ٨٧ - ١٢٣.
- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠١٢): التحديات التي تواجه القيادات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، (٧): ٨٧-١٢٣
- أبوصيام وعطاري، ميسر وعارف (٢٠١٨م): المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج ٢٦، ٢٦.
- البشاشة، سامر (٢٠٠٨): أثر تمكين المرأة الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة - دراسة ميدانية، مج ١٥، ٢٤.
- السبتي، لطيفة، قريشي، محمد (٢٠١٥): أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (١١) ١.
- عون، وفاء واليامي، هادية (٢٠١٦): درجة ممارسة القيادة النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري. مجلة التربية الحديثة، ٨ (٢٩).
- المشهداني، فهيمة (٢٠١٢): سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات: رؤية اجتماعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية - كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، ٨٨٤، ٢٥٨ - ٢٧٥.
- النمر، سعود وخاشقجي، هاني وحمزوي، محمد ومحمود، محمد (٢٠١١): الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض.

الوادي، محمود (٢٠١٢): التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر

الجيفان، تهاني(١٤٣٤هـ): درجة ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة للقيادة التحويلية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة الإمام محمد بن سعود.

حجاز، شوقيجدي، عبدة (٢٠١٣): التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية / الجزائر، المجلة العربية للإدارة، (١٣٣)، ٢٣٨- ٢٢١

الرقب، مؤمنة(٢٠٠٩م): معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة من الجامعة الاسلامية، بغزة.

رؤية المملكة ٢٠٣٠. متاح على <http://vision2030.gov.sa>

الدغري، وفاء محمد (٢٠١٨م): التمكين الإداري وعلاقتة بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (٧) العدد(٨).

الشويحات، صفاء. المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الالمانية الأردنية (٢٠١٥-٢٠١٦) المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد ١٠، العدد ١، (٢٠١٧)

طيفور، هيفاء(٢٠١٨م) التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن انفسهن،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية. المجلد:٠٢ العدد:٠٨

الفاصي، هتون (٢٠٠٩م): المعوقات التشريعية لمشاركة المرأة السعودية الاقتصادية. منتدى المرأة الاقتصادي (المرأة شريك التنمية)، الدمام، ١٣ مايو ٢٠٠٩.

الكسر، شريفة عوض(٢٠١٥م): تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب العليا واساليب مواجهتها، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد ١٣، أبريل.

كعكي، سهام صالح (٢٠١١): واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتربية والتعليم، القاهرة.

الطعاني حسن (٢٠١١): درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية - الكويت ٢٥ (٩٨)، ٢٠١ - ٢٣٢.

العمايرة، محمد (٢٠١٢): مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

كاظم، نائر (٢٠١٦): معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي دراسة ميداني في جامعة القادسية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، ٢٤ (٢).

النمر، سعود وخاشقجي، هاني وحمزوي، محمد ومحمود، محمد (٢٠١١م) الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري: لرياض.

الصائغ، نجاه محمد سعيد (٢٠١٣): استراتيجية مقترحة لمشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد (٣٧)، الجزء ٢، مايو، ص ١٣ - ٥٦.

الصائغ، نجاه. (٢٠٠٦): الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات في الجامعات السعودية من وجهة نظرهن، بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات: التحديات والطموح، ٦ - ٨ مارس، ٢٠٠٦م، جامعة الملك فيصل، الدمام.

اليقوي وناس و طاهر، حسن، عزيز، حبيب (٢٠١٢م): معوقات عمل المرأة في القيادات الإدارية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء أنموذجاً). مجلة جامعة بابل، للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٠، العدد ٢.

الغامدي، عبدالله بن أحمد. (١٤٢١هـ): السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

- أبوعياش، إسرائ (٢٠٠٦): صورة المرأة في المناهج، مجلة الدراسات الفلسطينية، ص ص (١٠-٣٥).
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الزهراء للنشر، القاهرة: مصر.
- الجربوع، أيوب والمحيسن خالد (٢٠١٠): المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية، دار الوطن للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسن، إحسان محمد (٢٠٠٨): علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحميد، نجلاء (٢٠١٣): الذكاء الوجداني وعلاقتها بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية". تونس، مارس، ٢٠١٣.
- الدويك، تيسير وآخرون (٢٠٠٠): أسس الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة، ط٢، عمان، الأردن.
- السقاف، خيرية. (٢٠٠٤): تأثير التعليم وخصوصية الثقافة في تمكين الفتاة السعودية من تحقيق طموح التنمية والإبداع، دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ص ص (١٥-٤٥).
- الفيروز أبادي، محمد (١٩٨٣): القاموس المحيط، مج١، دار الفكر، بيروت.
- المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية (٢٠٠٢): استراتيجية النهوض بالمرأة العربية، عمان: اللجنة التحضيرية لقمة المرأة العربية.
- (شبكة سعوديون) الإخبارية (٢٠٠٩): ارتفاع معدل المناصب التي تشغلها المرأة السعودية، <http://www.saudiyoona.com/news-actio>
- عبدالله، خزنة (٢٠٠٨). تنمية المهارات القيادية للمرأة العاملة في الأجهزة التعليمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، قسم الإدارة العامة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- عبدالموجود، محمد عزت، وسامح السيد، وكمال المنوفي (٢٠٠٥). قضايا ومشكلات التنمية في الوطن العربي، ص ١٦٠

نصار، هبة (٢٠٠٢). دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي. ورقة عمل مقدمة لندوة المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج، قطر، الدوحة، أكتوبر، ٢٠٠٢.

رسالة دكتوراة كريستال ويتس (٢٠١٦م): نظرة على أساليب قيادة المرأة في مناصب القيادة بالتعليم العالي، جامعة روبرت موريس -

سوزان فاي كراوزا (٢٠١٧م): نقص التمثيل النسائي في التعليم العالي، رسالة دكتوراة جامعة نورث سنتر.

-أودري راباس (٢٠١٣م): الحواجز والمخاوف والدوافع التي تواجهها القيادات النسائية في أدوار القيادة في التعليم العالي مدرسة شيكاغو لعلم النفس المهني، رسالة دكتوراة.

لورلي ش. اليس، (٢٠١٥م): تأثير العلاقات الإرشادية على تحسين مهارات المديرات الإناث في مؤسسات التعليم العالي في ولاية تكساس، أطروحة قدمت في استيفاء لمتطلبات درجة الدكتوراه في التربية في كلية الدراسات العليا جامعة تكساس الجنوبية.

خطة التنمية في التاسعة (١٤٣١هـ - ١٤٣٥هـ): وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية.

Characteristics of Excellence in Higher Education, (2002), Middle State commission on Higher Education, USA.

Bryman, Alan (2007) Effective leadership in higher education: a literature review, Studies in Higher Education Journal, V(32), No. (6) PP. 693-740.

Cheirf, and Others (2010) Strengthening the Academic Departments through empowerment of Faculty and Staff, Academic Leadership: The Online Journal, V. (8), No. (4) Fall 2010, PP. 1-12.

Madsen, Susan R. (2010), Chinese Woman Administrators in Higher Education: Developing Leadership throughout life, Academic Leadership: The online Journal, V(8). No. (2), Spring 2010.

- 
- Polachek, S. W. (2001). Occupational Self-selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure. In: *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 63, No. 1:60-69.
- World Economic Forum. 2012. *The Global Gender Gap Report* (Geneva: World Economic Forum).
- Fitzgerald, T. (2014). *Women Leaders in Higher Education Shattering the Myths*. London, UK: Routledge & SRHE.
- Jamjoom, F. B. , & Kelly, P. (2013). Higher Education for women in the Kingdom of Saudi Arabia. In P. Maassen & J. Muller (Series Eds. ), *Higher education dynamics: Volume 40. Higher education in Saudi Arabia: Achievements, challenges and opportunities* (pp. 117-125).
- Madsen, S. R. Kemp, L. & Davis, J. (2014, February). Women in business leadership: A comparative study of countries in the Gulf Arab states. Paper presented at the Academy of Human Resource Development, International Conference on Higher Education, Houston, USA.
- Madsen, S. R. Longman, K. A, & Daniels, J. R (2012). Women's Leadership development in higher education: Conclusions and implications for HRD. *Advances in developing Human Resources*, 14 (1), 113-128.
- Morely, L. and Crossouard, B. , (2006) *Women in Higher Education Leadership in South Asia: Rejection, Refusal, Reluctance, Re-visioning*, Center for Higher Education, University of Sussex.
- Onsongo, J., (2004) *Factors Affecting Women's participation in University Management in Kenya*, Gender Issues Research Report Series – No. 22. Organization for Social Sciences Research in Eastern and South Africa.

لوري جارمون (٢٠١٤م): تكسير السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الادارية النسائية في التعليم العالي، جامعة ولاية أيوا، رسالة دكتوراة.  
كريستال ويتس (٢٠١٦م): المرأة في مناصب القيادة في التعليم العالي: نظرة على أساليب، القيادة، جامعة روبرت موريس، رسالة دكتوراة  
سوزان فاي كراوزا (٢٠١٧م): القيادة: نقص التمثيل النسائي في التعليم العالي، جامعة نورث سنتر. رسالة دكتوراة.

Alomair, M., (2015) Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia, International Journal of Higher education, 4(4). Ph. D Thesis(

Bertrand, Marianne, Claudia Goldin and Lawrence Katz. 2010 "Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors", American Economic Journal: Applied Economics, 2 (3):228-55.

Le Play. Feredrecick (1961): Working Class European Families London..

Bates, R. , (2006) Leader and management as a field of Study , History of educational leadership and management, (ms 412. Ph. D Thesis).

Dunn, D. , Gerlach, J. , and Hyle, A. , (2014) Gender and leadership: Reflections of Women in Higher Education Administration , International Journal of Leadership and Change, 2 (1) Article 2. Ph. D Thesis

Richman. R. C, Morahan P. S, Cohen D. W, Mcdade S. A. (2001): Advancing Women and Closing the Leadership gap: The Executive Leadership Academic Medicine (ELAM) Program Experience. Journal of Women s Health & Gender- Based medicine. Apr 10(3) (38 ref. Ph. D Thesis(

DeConcilio, D. (2016). Limiting Factors in Women's Attainment of Leadership Positions in Higher Education Administration. Florida Southern College. Ph. D Thesis



- 
- Waits, C. (2016). Women in Leadership in Higher Education: A Look at Leadership Styles. Robert Morris University. Ph. D Thesis.
- Cheri Liebow, San Francisco, CA ( 2018 ) Experiences of Women STEM Professors Who Are Considering Leadership Positions at Research Universities University of San Francisco. Ph. D Thesis
- MacLeod, Z. M. (2018). Thriving in higher education; Coaching women leaders. FIELDING GRADUATE UNIVERSITY. Ph. D Thesis: Alfawzan, Norah , 2017,An Examination of Attitudes Towards Women in Leadership Positions in Public Universities in Saudi Arabia. Ph. D Thesis Howard University
- DeConcilio, D. (2016). Limiting Factors in Women's Attainment of Leadership Positions in Higher Education Administration. Florida Southern College.. Ph. D Thesis
- Cheri Liebow (2018): Experiences of Women STEM Professors Who Are Considering Leadership Positions at, University of San Francisco, Research Universities San Francisco, CA. Ph. D Thesis