

المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية  
في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها  
من وجهة نظرهن

إعداد

د/ نورة بنت عوض القرني  
جامعة شقراء - كلية التربية بالمزاحمية  
قسم العلوم التربوية



## المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن

د/ نورة بنت عوض القرني\*

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (٢٧) فقرة، وبعد التحقق من ثباتها وصدقها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٢١٤) من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مجموعة من القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق الهدف المتعلق بالسؤال الثالث.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة كبيرة ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها، تعزيز الوعي المجتمعي لإظهار دور المرأة السعودية في التنمية خصوصا مع تزايد إعداد الإناث في السعودية، وتوفير أجواء عمل تتلاءم ودور المرأة الأسري ومسؤولياتها تجاه أبناءها وزوجها.

**الكلمات المفتاحية:** المعوقات، القيادات الأكاديمية النسائية، الجامعات

الناشئة.

\* د/ نورة بنت عوض القرني: جامعة شقراء - كلية التربية بالمزاحمية - قسم العلوم التربوية.

## **The challenges that facing women academic leaders in Saudi developed universities, and the ways that can be used to overcome these challenges from their perspective**

### **Abstract**

This study aimed to identify the challenges that facing women academic leaders in Saudi developed universities. In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire that included 27 items. After verifying its reliability, it was applied to a sample of (214) women academic leaders in Saudi universities. The researcher also interviewed a group of women leaders to achieve the goal of the third question. The results of the study showed that the challenges facing women academic leaders with an average of (3.8). The results also showed that there are no statistically significant difference at the level of significance ( $\alpha=.05$ ).

Finally, the study included several recommendation, such as enhancement of social awareness to prove the role of Saudi women in developed universities, especially with the increasing of women numbers in universities, and provide an appropriate working environment in line with the role of women responsibilities toward their families.

**Keywords:** challenges, women academic leaders, developed universities

## خلفية الدراسة وأهميتها:

### المقدمة:

يقوم المجتمع في بناءه وتحقيق نهضته التنموية على جميع أبنائه ذكوراً وإناثاً، حيث يعمل على إعداد الأجيال بما يتفق مع أهدافه 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 المجتمع.

وقد أصبح حضور المرأة وتمكينها ونيل حقوقها 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 زال دون المأمول، فالمرأة تستطيع أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا توفرت الفرص المناسبة لذلك.

ويعتبر إشراك المرأة تنموياً شرط من شروط تحقيق التنمية الشاملة، وبالتالي لا بد من إزالة العوائق الثقافية لتنمية المرأة واحداث 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 (ابو عياش، ٢٠٠٦).

يعتقد الرجال بأن المرأة لا تتوافر فيها السمات القيادية اللازمة لأداء الأدوار القيادية، وتشير الدراسات إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة الأكاديمية في الأجواء المناسبة من المشاركة والتعاطف والإبداع، تفهم حاجات النساء، التفويض، إعطاء الصلاحيات، الاتصال، تكوين علاقات مع الآخرين (السويدان وياشراحيل، ٢٠٠٣).

### الأسباب التي تمنع المرأة السعودية من تولي المناصب القيادية:

ذكرت الفاسي (٢٠٠٩) مجموعة من الأسباب التي تمنع المرأة السعودية من تولي المناصب القيادية:

- ١ - نظرة المجتمع للمرأة، وعدم أهليتها للولاية وإنها مقتصرة على الرجال.
- ٢- الصورة الاجتماعية لمحدودية الوظائف التي على المرأة الالتحاق بها منعاً لاختلاطها بالرجل ومراعاة لوضعها الأسري إذا كانت زوجاً وأماً.

٣- بعض النساء تفضل الأعمال الروتينية، والأعمال ذات الدوام الجزئي والمسارات الوظيفية الأقل تقدماً وتطوراً.

### الصفات القيادية التي تميز المرأة:

أشار الرواشدة والعرب (٢٠١٦) إلى مجموعة من الصفات التي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة ومن بين هذه الصفات:

- **المشاركة:** فقد أصبحت المرأة تمثل أكثر من نصف المجتمع وأصبح للمرأة دوراً في جميع التغيرات العقيدية والفكرية ومن أنواع المشاركة الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوصية.

- **التعاطف:** الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم هذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الآخرين يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

- **الإبداع:** تشير الدراسات بأن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي ٢٥% وهذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه، والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجرى في العالم.

- **تفهم حاجات النساء:** المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل - التفويض واعطاء الصلاحيات: إن استعمال المرأة للقوة في العمل ارق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطاء الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً.

- **بعد النظر:** المرأة تحرص على جميع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي في كثير من الأحيان تكون صاحبة نظر أبعد من الرجل.

- **الاتصال:** المرأة مستعدة للحوار أكثر من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر الاتصال والحوار أساساً لإدارة العمل، والمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل.

- **استعدادها للتضحية:** يبرز هذه الاستعداد لدى المرأة من قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي، حيث نجدتها لا تكتفي بمجرد التعاطف مع الأم الآخرين، بل تعيش من خلال تلك الألام وتحاول التخفيف منها بقدر الاستطاعة.

### العوامل التي تسهم في تدعيم تولي المرأة للمناصب القيادية:

- اسهمت عدة عوامل تربوية واجتماعية واقتصادية وإعلامية في وصول المرأة إلى المراكز القيادية ومنها:
- التوسع في تعليم الفتيات في المجتمعات العربية.
- دافعية المرأة للتعلم، لأن ذلك هو الضمانة الوحيدة للتخلص من التهميش في المجتمع.
- اتجاهات أولياء الأمور الذين أصبحوا يرغبون في حصول بناتهم على مراكز مهنية ومناصب قيادية.
- الحفاظ على مستوى معين من العيش الكريم، يدفع النساء إلى تولي مناصب قيادية.
- قيام الدول العربية باتخاذ قرارات سياسية لتشجيع النساء على تبوؤ مراكز قيادية (غياث، ٢٠١٣).

### الدراسات السابقة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم ترتيبها وعرضها تنازلياً على النحو التالي:

قامت أبو صيام (٢٠١٨) بدراسة هدفت تعرف المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية ومقترحات للتحسين من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٢٢) من القيادات النسائية في الجامعات الأردنية وزع عليهن استبيان تكون من (٤١) فقرة موزعة على أربع مجالات، معوقات اجتماعية ثقافية، إدارية، مهنية وظيفية، ذاتية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة ومرتبطة تنازلياً على النحو التالي، معوقات ثقافية اجتماعية وذاتية، إدارية، ومهنية تنظيمية. وقد جاءت خمس فقرات من المعوقات الثقافية الاجتماعية وفقرتان من المعوقات الذاتية بدرجة مرتفعة، ويمكن تصنيف الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة إلى مجموعتين أحدهما تتعلق بالطابع الذكوري لثقافة المجتمع والثانية بالتضارب بين دور المرأة القائدة من جهة ودورها البيولوجي والاجتماعي، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً بين المشاركات من الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة.

كما أجرت مقابلات مع (١٠) من القيادات الأكاديمية النسائية قدمت المشاركات من خلالها مقترحات لتذليل المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية منها: تقليل العبء الوظيفي والتدريسي عن المرأة القائد واعتماد اسس واضحة لاختيار القائد الأكاديمي.

وأجرت الدليمي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى بيان أثر خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية، وتكونت عينة الدراسة (٣٥١) فرداً من شاعلي الوظائف من معلمين وإداريين، للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمدت الباحثة استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية المدعومة ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفعاً في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، ومستوى راس المال النفسي كان متوسطاً للمرؤوسين وكانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى، وكان هناك وجود أثر ذي دلالة احصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير راس المال النفسي. وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تعزيز ممارسات خصائص القيادة النسوية لدى القادة من خلال زيادة الدعم من الإدارة العليا، وضرورة الاهتمام برأس المال النفسي.

وأجرت الجرادات (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المدارس الثانوية في منطقة أربد التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) قائدة اكاديمية تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، باستخدام استبانة مكونة من (٤٩) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي تحديات تنظيمية، تحديات شخصية، تحديات اجتماعية وتحديات مادية، وظهرت نتائج الدراسة أن النساء الأكاديميات يواجهن تحديات متوسطة إلى عالية المستوى، كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للرتبة الوظيفية ، بينما يوجد فروق ذات دلالة احصائية للمستوى الاكاديمي، على محور التحديات التنظيمية ، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لسنوات الخبرة الوظيفية.



وقامت (Dunn, Gerlach, and Hyle, 2014) بدراسة حول تجربتهن كقيادات أكاديمية من منطلق أن الدراسات التي أجريت على القيادة الأكاديمية قام بها باحثون رجال على قيادات من الرجال فجاء الأدب النظري بمعايير ذكورية وكان على المرأة استلهاها وتقييمها على أساسها. وقد أسهم ذلك في تقييد وصول المرأة للمناصب القيادية وضعف تمثيلها في إدارة الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج التدبري الاسترجاعي المنتظم للتعلم في خبرات (٣) من النساء من القيادات الأكاديمية الأمريكية من خلال إجراء دراسة تدبرية للخبرات السابقة للقيادات النسائية 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 الايثار وحب الخدمة والاسهام في خدمة المجتمع وبناء شبكات وفرق عمل.

وأجرت أبو العلا (٢٠١٤) دراسة استراتيجية 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، 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 احصائية في درجة المشاركة النسائية لصالح الرتبة العلمية.

وأجرت الصايغ (٢٠١٣) دراسة هدفت تعرف الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن، للتعرف على أسباب اختلاف الأدوار التي تقوم بها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار من وجهة نظر (٧) عميدات أقسام طالبات في سبع جامعات سعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة وجود قصور في الأدوار والصلاحيات الممنوحة للقائمات على شؤون أقسام الطالبات وعدم اتاحة الفرصة لهن باتخاذ القرارات الهامة حيث كانت المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات الوظيفية المهنية ثانياً والمعوقات الذاتية كانت في المرتبة الثالثة.

وقامت والاس ومارشانت (Wallace and Marchant, 2011) بدراسة حول النساء الأكاديميات في القيادة الأكاديمية الوسطى في الجامعات الأسترالية،

شارك في الدراسة (١٧٢) مديرة أكاديمية من القيادة الوسطى تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وجدت الدراسة أنه بالرغم السياسة المعلنة في تجريم التمييز ضد المرأة إلا أن المشاركات شكّون من التمييز وهيمنة الثقافة الذكورية وعدم المرونة والافتقار للتقدير والتثمين لدورهن وضعف فرص الترقى. كما تساءلت بعض المشاركات حول ما إذا كان عليهن أن يأتين بالثقافة الإدارية الذكورية.

وقامت تسينس ووايت وويب (Tessens, White and Web,2011) بدراسة مسحية لاحتياجات تطوير القيادة النسائية وتحدياتها كما تدركها القيادات الأكاديمية النسائية في جامعتين أستراليتين. وجدت الدراسة أن الاحتياجات متشابهة فقد ذكر أكثر من (٨٠%) من المشاركات أن برامج تطوير القيادات النسائية قد توفر معرفة ومهارات للقيادات النسائية للنجاح في بيئة العمل الصعبة، ودعت المشاركات لإدخال محتوى حول إدارة الناس والوعي السياسي وقضايا التشغيل والتطوير المهني، ومن الأساليب المحبذة للتطوير الرعاية المهنية وشبكات النظراء والملازمة وتبادل الزيارات بين الجامعات، أما الصعوبات فتتمثل بثقل العبء الدراسي ومتطلبات العمل الإداري ودعم الإدارة والزملاء.

وأجرت الرقب (٢٠٠٩) دراسة هدفت لتعرف معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وقد بلغت عينة الدراسة (٢٨٤) عاملاً وعاملة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٥٠)، وكشفت الدراسة أن المعوقات الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة وكانت المعوقات الشخصية في أدنى الدرجات. وتوصلت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن موضوع تولي النساء للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدراسين في الشأن التربوي بالرغم من تسليط الضوء من قبل الإعلام على هذا الموضوع وأن لا بد أن يكون هناك مساواة بين الرجل والمرأة يشكل عام، وفي موضوع تقاسم الأدوار

والمناصب في الجامعات ، والناظر في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي عامة وفي المملكة العربية السعودية خاصة يجد التفاوت بين عدد الأكاديميات من أعضاء هيئة التدريس وعدد الأكاديميات في المواقع القيادية، هذا التفاوت الذي سببه الكثير من المعوقات التي تواجه الأكاديميات وتعرقل وصولهن إلى المواقع القيادية، من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظرهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب الإداري)؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟

### أهمية الدراسة:

#### تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تقدم هذه الدراسة بيانات ومعلومات للمهتمين في الشأن الأكاديمي في المملكة العربية السعودية عن واقع القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.
- تفيد الدراسة في تطوير المرأة القيادية في الجامعات السعودية وتنمية المرأة غير المؤهلة للقيادة.
- تشكل هذه الدراسة منطلقاً للباحثين للقيام بدراسات أخرى تتعلق بالقيادات الأكاديمية النسائية.

### أهداف الدراسة:

- تعرف المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.
- تعرف مدى التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.
- الكشف عن سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادات الأكاديمية النسائية: هن النساء اللواتي يشغلن منصباً قيادياً، أو مركزاً من مراكز صنع القرار الأكاديمي وما يتطلبه ذلك من رسم السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها توجيه جهود العاملين على مستوى الجامعة (Eagly and carli, 2003)

القيادات النسائية إجرائياً: الأكاديميات في الجامعات السعودية الناشئة اللواتي يشغلن مراكز قيادية مثل، عميد، وكيل كلية، رئيس قسم.  
المعوقات: الأمور التي تقف حائلاً بين المرأة في المؤسسات الأكاديمية وبين ممارستها لدورها القيادي سواءً على المستوى الشخصي أم المستوى التنظيمي.  
الجامعات السعودية الناشئة: هي الجامعات التي تم استحداثها في مناطق المملكة العربية السعودية والتي لا يزيد عمرها عن ١٠ سنوات.  
حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة

الحد المكاني: الجامعات السعودية الناشئة والتي لا يتجاوز عمرها ١٠ سنوات.

### الطريقة والإجراءات:

تناول هذه الجزء من الدراسة منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها ودلالات صدقها وثباتها والمتغيرات الخاصة بها والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

### منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تحليل البيانات لتعرف المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، وسبل التغلب عليها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من ٢١٤ من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة شقراء، الجمعية، جدة، بيشة، حفر الباطن، وجامعة سطاتم بن عبد العزيز) ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد أُعتبر جميع أفراد عينة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٢١٤)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	علمية	٨٩	%٤٢
	انسانية	١٢٥	%٥٨
	المجموع	٢١٤	%١٠٠
الرتبة الأكاديمية	استاذ	١٥	%٧
	استاذ مشارك	٤٥	%٢١
	استاذ مساعد	١٥٤	%٧٢
	المجموع	٢١٤	%١٠٠
المنصب الإداري	عميد كلية	٤	%٢
	وكيل كلية	٨٦	%٤٠
	رئيس قسم	١٢٤	%٥٨
	المجموع	٢١٤	%١٠٠

### أداتا الدراسة:

**الاستبانة:** لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة منها دراسة أبو صيام (٢٠١٨)، أبو العلا (٢٠١٤) الجرادات (٢٠١٤) من تطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٢٧) فقرة، وقد توزعت الأداة على خمسة مستويات، بدرجة كبيرة جداً (ويعطى خمس درجات) وينتهي إلى درجة قليلة جداً (ويعطى درجة واحدة فقط)

**المقابلة:** قامت الباحثة باستخدام مقابلات مع عينة من مجتمع الدراسة للإجابة عن السؤال الثالث وهو " ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟ وقد بلغ عددهم ٣٣ من القيادات النسائية.

**صدق الأداة:** للتحقق من صدق أداتا الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (٦) خبراء للتعرف على آرائهم حول

مناسبة وسلامة كل فقرة من فقرات الاستبانة للمحور الذي تندرج تحته، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم حذف وتعديل (١٢) فقرة وأصبحت مكونة في صورتها النهائية من (27) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة. ولتحقق من صدق محتوى المقابلة، تم عرض سؤال المقابلة على الخبراء، حيث لم يكن هناك أي ملاحظة من قبلهم حول سؤال المقابلة.

**ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار - وإعادة الاختبار (t-retest) إذ تم توزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٤) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيق الاستبانة مرة ثانية بعد أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط على التطبيقين وقد بلغت قيمته ككل (٠، ٨٥).

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة وذلك على النحو الآتي:  
**المتغيرات المستقلة الوسيطة:**

- الكلية وله مستويان: علميه، انسانية.
- الرتبة الأكاديمية وله ثلاث مستويات: استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد.
- المنصب القيادي وله ثلاث مستويات: عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم.

#### **المتغير التابع:**

معوقات تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها.

#### **طريقة تصحيح الأداة:**

تم تصحيح المقياس وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي (١= تتطبق بدرجة منخفضة جداً، ٢= تتطبق بدرجة منخفضة، ٣= تتطبق بدرجة متوسطة، ٤= تتطبق بدرجة عالية، ٥= تتطبق بدرجة عالية جداً). لذا فقد تراوحت درجات المقياس ما بين (٣٤-١٧٠) درجة.

#### **المعالجة الإحصائية:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واستخدام تحليل التباين الثلاثي، وتم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمتعلق بالمتوسطات الحسابية.

- من ١.٠٠٠- أقل من ٢.٣٣: بدرجة قليلة

- من ٢.٣٣- أقل من ٣.٦٦: بدرجة متوسطة

- من ٣.٦٦-٥.٠٠: بدرجة كبيرة

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشته، وتم عرض النتائج كالآتي:

**السؤال الأول والذي ينص " ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظرهن؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة وعلى الأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٨	عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة مسؤوله عنه.	4.76	0.44	كبيرة
٢	١٥	الاعتقاد السائد أن الرجل أقدر على تحمل المسؤولية من المرأة.	4.72	0.54	كبيرة
3	١٧	عدم الاهتمام بتنشئة المرأة كعنصر قيادي.	4.60	0.91	كبيرة
٤	٧	قلة الصلاحيات والمهام الممنوحة للقيادات الأكاديمية.	4.52	0.77	كبيرة
٥	١٠	ضعف المشاركة النسائية في عملية اتخاذ القرار	4.48	0.87	كبيرة
٦	١٤	صعوبة التعامل مع الزملاء والرؤساء الرجال.	4.36	0.87	كبيرة
٧	١٦	المركزية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.	4.32	0.63	كبيرة
٨	١	شيوخ العادات والتقاليد التي لا تشجع على أن تكون المرأة في منصب قيادي.	4.24	0.72	كبيرة
٩	٥	عدم قبول الأهل والزوج تولى المرأة للمناصب القيادية الأكاديمية.	4.12	0.88	كبيرة
١٠	١٢	التأثيرات النفسية والجسدية التي تتعرض لها المرأة تحد من مهماتها القيادية.	4.08	0.81	كبيرة
١١	٦	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدى.	4.04	0.89	كبيرة
١٢	٩	الفهم الخاطئ للدين والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة الأكاديمية.	4.00	0.91	كبيرة
١٣	١٨	صعوبة إدارة الوقت من قبل المرأة القيادية الأكاديمية.	3.96	0.98	كبيرة
١٤	٢٦	إدراك المرأة القيادية أن القيادة أصعب مما كانت تتصور.	3.92	0.91	كبيرة
١٥	٤	تفضيل المرأة ان يكون المسؤول عنها الرجل بدلاً من المرأة.	3.88	1.17	كبيرة

المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية  
406  
الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١٦	١٩	قلة تبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية.	3.84	0.85	كبيرة
١٧	٢٥	صعوبة الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية للمرأة القيادية.	3.73	1.16	كبيرة
١٨	٢	صعوبة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة من قبل القيادات النسائية الأكاديمية.	3.65	0.91	متوسطة
١٩	٢١	صعوبة السفر من قبل القيادات النسائية إذا اقتضت ظروف العمل.	3.60	0.92	متوسطة
٢٠	٢٤	عدم امتلاك المرأة لعلاقات جيدة تؤهلها لتولي مناصب قيادية.	3.26	1.39	متوسطة
٢١	٢٧	ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة.	3.25	0.91	متوسطة
٢٢	٢٢	ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.	3.21	0.93	متوسطة
٢٣	٢٠	تغليب العاطفة على العقل يحول دون اتخاذ القرار الصحيح لدى المرأة القيادية.	3.06	0.95	متوسطة
٢٤	١٣	كثرة تدمير المرأة من أعباء العمل.	3.04	0.83	متوسطة
٢٥	١١	العلاقة المتوترة بين المرأة القيادية وزميلاتها.	3.01	0.84	متوسطة
٢٦	٢٣	الخوف من الفشل في المنصب الإداري	2.98	0.83	متوسطة
٢٧	٣	التخوف من تحمل المسؤولية من قبل المرأة القيادية.	2.87	0.91	متوسطة
		<b>فقرات المعوقات ككل</b>	<b>٨٠.٣</b>	<b>٩٥٠.</b>	<b>كبيرة</b>

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات معوقات القيادات الأكاديمية النسائية تراوحت ما بين (٤.٧٦- ٢.٨٧) بدرجة تقييم كبيرة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٨) والتي تنص "عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة مسؤولة عنها" بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المجتمع السعودي ما زال يسيطر على أفراد المعقدات والتنشئة الاجتماعية التي تأثرت بالعادات والتقاليد الشرقية الموروثة التي يسود فيها فكرة أن الرجل أقدر على القيادة من المرأة لأن الرجل يتميز بعقل أرجح ولا يغلب العقل على العاطفة كما عند المرأة، بالإضافة إلى الفكرة السائدة أن المرأة مندفعة وقليلة التفكير ومتسارعة في اتخاذ القرارات وأن القيادة تحتاج إلى فن الدبلوماسية الذي يجيده الرجل وأن أمور القيادة بحاجة إلى جلد وهمة عالية وسفر وترحال وهذا ما يتحمله الرجل أكثر من المرأة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الرقب (٢٠٠٩) ودراسة ابو صيام (٢٠١٨). بينما كانت أدناها للفقرة (٣) "التخوف من المسؤولية من قبل المرأة القيادية" بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، وتعزى هذه النتيجة



إلى شعور القيادات الأكاديمية النسائية الأكاديمية في المملكة العربية السعودية بقدرتهن على تحمل المسؤولية ، وأن لا شيء يدعو إلى التخوف من تحمل المسؤولية خصوصا في ظل القوانين والأنظمة السائدة والرؤية الجديدة ٢٠٣٠ في السعودية والتي تحفظ للمرأة حقوقها وكرامتها وتعطيها الثقة في المضي قدماً في مهماتها الإدارية والذي يؤكد ذلك النماذج الموجودة في الواقع السعودي والتي تشهد على نجاح المرأة في كثير من الميادين الاقتصادية والاجتماعية وحتى الاعلامية منها، وتتفق هذه الدراسة دراسة الرقب (٢٠٠٩) ودراسة الجرادات (٢٠١٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٨٠) بدرجة تقييم كبيرة.

السؤال الثاني والذي ينص: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تبعاً لمتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب القيادي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدراسة ككل تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، الخبرة، والجداول (٣-٥) توضح ذلك.

جدول (٣) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
علمية	2.61	0.62	0.65	0.54
انسانية	2.74	0.38		

يظهر من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول معوقات القيادات الأكاديمية النسائية تبعاً لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة (T) (٠.٦٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (٤) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على الأداة ككل تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والمنصب الإداري

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الرتبة الأكاديمية	استاذ	2.66	0.48	0.53	0.60
	استاذ مشارك	2.67	0.52		
	استاذ مساعد	2.96	0.17		
المنصب الاداري	عميد كلية	2.60	0.53	1.15	0.33
	وكيل كلية	2.64	0.50		
	رئيس قسم	2.92	0.23		

يظهر من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والمنصب الإداري، حيث بلغت قيم (F) (٠.٥٣، ١.١٥) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً. وتعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف المحيطة بالقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تشابه العادات والتقاليد والأعراف، وبالتالي توحد المعتقدات والتصورات تجاه المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرقب (٢٠٠٩) ودراسة الجرادات (٢٠١٤) ودراسة ابو صيام (٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة ابوالعلا (٢٠١٤).

**السؤال الثالث والذي ينص "ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟"**  
للإجابة عن هذا السؤال تم مقابلة ومراسلة والاتصال على ثلاث وثلاثون من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة التي شملتها الدراسة وتم طرح السؤال التالي "ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة؟"

وبعد تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع القيادات الأكاديمية النسائية (ن = ٣٣) جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا حسب التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجدول رقم (٥).  
جدول (٥) سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية مرتبة تنازليا حسب تكرارها (ن=٣٣)

الرقم	سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية	التكرار	النسبة المئوية
١	توعية الرجل في مؤسسات التعليم العالي بقدرة المرأة على القيام بالدور القيادي.	٣١	%٩٤
٢	وضع أسس واضحة وعادلة في اختيار الأشخاص في المناصب القيادية.	٣١	%٩٤
٣	نشر ثقافة قبول الآخر عند القيادات الأكاديمية من الرجال.	٢٨	%٨٥
٤	تعزيز مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية في المستويات المختلفة.	٢٥	%٧٦
٥	عقد ورش تدريبية وندوات لتوعية المرأة بأهمية دورها القيادي في المجتمع.	٢٤	%٧٣
٦	الموائمة بين دور المرأة الطبيعي ودورها القيادي.	٢١	%٦٤
٧	عدم تردد المرأة في قبول مناصب قيادية في الجامعات.	١٨	%٥٥
٨	وضع أسس ومعايير لتبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية النسائية والقيادات الأكاديمية من الرجال.	١٤	%٤٢
٩	اتباع الأساليب العلمية والتربوية في تغيير رؤية المجتمع حول تولى المرأة للمناصب القيادية.	١٢	%٣٦
١٠	زيادة الحوافز المادية والمعنوية عند تولى المرأة للمناصب القيادية الأكاديمية.	١١	%٣٣
١١	تشجيع المرأة للمشاركة في عملية صنع القرار في مجال عملها.	٩	%٢٧
١٢	عقد برامج تدريبية في مؤسسات التعليم العالي للعاملات في المناصب القيادية	٩	%٢٧

يبين الجدول (٥) أن أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم قد اقترحوا عدة اقتراحات وقد جاءت بالمرتبة الأولى توعية الرجل في مؤسسات التعليم العالي بقدرة المرأة على القيام بالدور القيادي، وضع أسس واضحة وعادلة في اختيار الأشخاص في المناصب القيادية وهذا يعزى إلى شعور القيادات الأكاديمية النسائية بعدم قبول الرجل في بعض الأحيان بأن تكون المرأة رئيسه وهو مؤسس لديها للعادات والتقاليد السائدة وأن المجتمع السعودي مجتمعاً ذكورياً، بالإضافة إلى النظرة السلبية للأسس المتعارف عليها في اختيار القيادات وأنها في بعض

الأحيان يكون فيها تفضيل للذكور على حساب الإناث ، أيضاً من سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية عقد ورش تدريبية وندوات لتوعية المرأة بأهمية دورها القيادي في المجتمع. وهذا يدل على نقص الدورات التدريبية التي تعقد للقيادات النسائية والتي يتم من خلالها توعية المرأة بدورها في رفعة الجامعات وتقدمها وأن دورها لا يقل أهمية عن دور الرجل في ذات المنصب القيادي. وأشار أفراد عينة الدراسة أيضاً إلى عدم تردد المرأة في قبول مناصب قيادية في الجامعات كأحد السبل لأن المرأة أحياناً إذا ما عرض عليها منصب قيادي قد يدفعها الخوف أو الخجل إلى الرفض أو التردد في قبول المنصب القيادي، لذلك لا بد من تعزيز ثقة المرأة بنفسها خصوصاً إذا كانت تحمل المؤهلات الشخصية والإدارية. ومن السبل المقترحة أيضاً زيادة الحوافز المادية والمعنوية عند تولي المرأة للمناصب القيادية الأكاديمية فالإنسان بشكل عام يميل إلى الحافز لأنه يعطي الشخص الدافعية والإقدام على الانجاز، ويجعله يكثف من جهوده من أجل تقدم ورفع مستوى المؤسسة التي يعمل بها، والقيادات الأكاديمية النسائية، كأى إنسان يجعلها الحافز تكثف من جهودها وتتطلع إلى مزيد من التقدم والرقى على المستوى الشخصي والمؤسسة التي تنتمي إليها. ومن خلال الجدول السابق هناك سبل مقترحة أخرى من القيادات الأكاديمية النسائية والتي تسهم إلى حد معين في الحد من المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

### التوصيات:

- تعزيز الوعي المجتمعي لإظهار دور المرأة السعودية في التنمية خصوصاً مع تزايد أعداد الإناث في السعودية.
- توفير أجواء عمل تتلاءم ودور المرأة الأسري ومسؤولياتها تجاه أبناءها وزوجها.
- توجيه وسائل الاعلام والمؤسسات التربوية والمجتمعية في غرس القيم والمفاهيم الايجابية نحو تنشئة المرأة ودورها القيادي في الحياة الاجتماعية.
- زيادة الاهتمام بتدريب المرأة وتوجيه البرامج التدريبية نحو تطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، واطلاعها على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. ٣(١٠) ص ١٢٣-١٤٦.
- أبو صيام، ميسر، (٢٠١٨). *المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية ومقترحات للتحسين من وجهة نظرهن*. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- أبو عياش، اسراء. (٢٠٠٦). *صورة المرأة في المناهج، مجلة الدراسات الفلسطينية*، ص ١٠-٣٥.
- الجرادات، محمود خالد. (٢٠١٤). *التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المدارس الثانوية في منطقة اربد التعليمية، International Educational Studies*, vol 7, N5 p 147-160.
- الدليمي، مريم سلمان. (٢٠١٦). *خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرووسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الرقب، مؤمنة صالح (٢٠٠٩). *معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية. غزة.
- الرواشدة، علاء واسماء العرب (٢٠١٦). *المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة الأردنية في الحياة السياسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من النساء الرائدات في اقليم الشمال*. مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية. ٤٣(٣) ١٣٥٣-١٣٧٣
- السويدان، طارق وباشراحيل، فيصل. (٢٠٠٣). *صناعة القائد*، دار ابن حزم، لبنان.
- الصائغ، نجات محمد سعيد. (٢٠١٣). *استراتيجية مقترحة لمشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار*. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ٧(٢) ١٣-٥٦.

الفاسي، هتون. (٢٠٠٩). *المعوقات التشريعية لمشاركة المرأة السعودية الاقتصادية، منتدى المرأة الاقتصادي (المرأة شريك التنمية) الدمام*.  
غيات، بوفلجة. (٢٠١٣). *نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية*. ورقة مقدمة ب الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت ١-١١ اذار ٢٠١٣.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Dunn, D., Gerlach, J., & Hyle, A. (2014). Gender and leadership: Reflections of women in 20 higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 9–18.
- Tessens, L., White, K., & Webb, C. (2011). Senior women in higher education institutions: perceived development needs and support. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 653-665
- Wallaca, M. ،and Marchant ،T. ،(2011) Female administrative managers Wheeldon ،J. (2010) Mapping MiXed Methods Research: Methods Measures and Meaning, *Journal of Mixed Methods Research* 4(2) ،87-102.