



Empowering Women in University Leadership Positions: The Saudi Context

Leena Sulaiman Alkhlewi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

تمكين المرأة في المناصب القيادية الجامعية: السياق السعودي

لينا سليمان الخليوي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية



LINK الرباط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإحالة لعدد
https://doi.org/10.37575/h/edu/220010	30/03/2022	21/07/2022	21/07/2022	01/09/2022
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
8201	8	2022	23	2

ABSTRACT

This study aims to practically identify the reality of empowering Saudi women in leadership positions in higher education institutions, reveal the challenges that prevent their empowerment, and suggest some methods to overcome these challenges. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive survey method based on a questionnaire as a tool for the analysis. The researcher used a classified random sample of 376 faculty members in the following Saudi government universities: King Saud in Riyadh, King Abdulaziz in Jeddah, and Imam Abdulrahman bin Faisal in the Eastern. The study reached several conclusions. The analysis indicates that there is empowerment of Saudi women in leadership positions in higher education institutions and that there is agreement among the study sample members on the challenges that prevent the empowerment of Saudi women in leadership positions in higher education institutions. Cultural challenges come first, followed by personal challenges, and finally, organizational challenges. There is strong agreement on ways to overcome challenges that prevent Saudi women from being empowered in leadership positions in higher education institutions.

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، والكشف عن التحديات التي تحول دون تمكينها، ومن ثمّ اقتراح بعض سُبل التغلب على هذه التحديات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة. واستخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية قوامها (376) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية التالية: (الملك سعود بالرياض، والملك عبد العزيز بجدة، والإمام عبد الرحمن بن فيصل بالشرقية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: منها: يشير الواقع إلى أن هناك تمكينًا للمرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث جاء ذلك بدرجة "موافق"، وأن هناك موافقةً بين أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث تأتي التحديات الثقافية بالمرتبة الأولى، تليها التحديات الشخصية، وفي الأخير تأتي التحديات التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك "موافقة بشدة" على سُبل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي.

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Saudi universities, change, educational administration, leadership, equality, female

الجامعات السعودية، التغيير، الإدارة التربوية، القيادة، المساواة، النسائية

CITATION

الإحالة

Alkhlewi, L.S. (2022). Tamkin almar'at fi almanasib alqiadiat aljamieia: Al siyaq Al Saudi 'Empowering Saudi women in university leadership positions: The Saudi context'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 23(2), 48–55. DOI: 10.37575/h/edu/220010 [in Arabic]

الخليوي، لينا سليمان. (2022). تمكين المرأة في المناصب القيادية الجامعية: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، 23(2)، 48-55.

وتعد رؤية 2030 بالتأكيد فرصة تسمح تغييراتها للمرأة في المملكة بخوض مختلف المجالات؛ حيث تهدف إلى إنشاء قوة عاملة عالية التنافسية، ومنتجة في القطاعين العام والخاص، وهي البداية نحو مستقبل أكثر إشراقًا على جميع المستويات: سياسيًا واجتماعيًا واقتصاديًا؛ حيث جاء الهدف الأول من أهداف المستوى الثالث للرؤية ذات العلاقة المباشرة ببرنامج التحول الوطني، والذي ينص على زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 30% والإسهام في خفض نسبة البطالة بين النساء على المستوى الكلي، ليضمن مشاركة فاعلة لكلا الجنسين من الذكور والإناث (الحمودي، 2020).

ولكن "بقدر ما يكون السعي وراء إصدار التشريعات والسياسات أمرًا بالغ الأهمية، فإن إنشاءها غير كاف، فما هو مهم فعلاً هو تنفيذها ومراقبتها" (Regulska, 2021: 10)، فحتى أفضل الدساتير صياغةً لا يمكن أن تغير حياة المواطنين من تلقاء نفسها؛ إذ يجب التغلب على العديد من العقبات بما في ذلك الجمود التشريعي والتنفيذي، ومقاومة الأعراف الاجتماعية والثقافية قبل أن تصبح الدساتير أدوات ذات مغزى للتغيير (UN Women, 2017: 9).

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة في محاولة الكشف عن واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي والتحديات التي تواجهها وسبل التغلب عليها.

1. مقدمة

إن تطور نظريات القيادة عبر الزمن، مرورًا بنظرية الرجل العظيم، ثم النظرية السلوكية، ثم نظرية القيادة الموقفية، وصولًا إلى النظريات الأكثر حداثة، كنظرية القيادة التحويلية، إضافة إلى متطلبات التطبيق، كلها مهدت الطريق لضرورة إشراك المرأة إداريًا (Seale et al., 2021). ومن منظور عالمي ظهرت فترة تاريخية جديدة تقوم فيها النساء بإثبات قدرتهن وعرض نجاحتهن بفخر، وفي الحقيقة فقد حقق هذا الزخم نجاحًا، فالיום اكتسبت كثيرات من النساء مكانة بارزة، ولم يعد مظهر رئيسة الوزراء أو المديرية التنفيذية أو رئيسة الجامعة أمرًا غير مألوف؛ حيث تنشط كثيرات من النساء الآن في السياسة والاقتصاد والتعليم والثقافة، كما دلّل على أسلوبهن الفريد في الإدارة (Yinhan, 2013: 40).

وبينما تشارك النساء في عمليات تخطيط وتنفيذ إصلاحات التعليم العالي كعضوات هيئة تدريس، ومسؤولات جامعات، وباحثات، ومجلات، وموظفات في هيئات صنع السياسات، ورغم ذلك فما يزال تمثيلهن ناقصًا في المناصب القيادية العليا (Maldonado and Gómez, 2021)، وهي معضلة حقيقية، في حين تحاول النساء اقتحام مجتمع المعرفة والاقتصاد، يصبح التعليم العالي قطاعًا رئيسًا لتحقيق هذا الهدف، فالجنود في قيادة التعليم العالي هو أكثر من مجرد التركيز على التمثيل الناقص للمرأة؛ حيث يؤثر ذلك على طبيعة إنتاج المعرفة نفسها (Morley, 2013).

2. مشكلة الدراسة

تحدد زيادة التحاق النساء بالتعليم العالي كسبب محتمل للاعتقاد الخطأ بأن المساواة بين الجنسين في هذا القطاع قد تحققت بالفعل (DeLaquil, 2021)، ولكن في الحقيقة وحتى اليوم، وبالرغم من الإنجازات التعليمية والأكاديمية للنساء حول العالم ما زالت الدراسات (الحديثة جداً) حول التمكين تؤكد بأن ما لا يقل عن 35% من القيادات النسائية يواجهن تحدياً مستمراً على أساس الجنس مصحوباً بالعزلة ونقص الدعم (Seale et al., 2021).

ويبدو أن المملكة العربية السعودية ليست استثناءً، فعلى الرغم من التميز الأكاديمي للمرأة السعودية، إلا أن الاعتراف الفعلي بكفاءاتها القيادية في المجال الأكاديمي ما يزال محاصراً بالعديد من العوامل (غنيم، 2020: 215)؛ بل ربما تكون المملكة العربية السعودية هي واحدة من أكثر الدول إثارة للجدل؛ من حيث الفجوة بين الجنسين في مناصب صنع القرار القيادي على الرغم من أنها وفقاً لمركز بيو للأبحاث Pew Research center- صاحبة أسرع معدل مشاركة نسائية في القوى العاملة نموًا في جميع دول مجموعة العشرين، إلا أن المستوى المنخفض لتمثيل المرأة في المناصب القيادية في التعليم العالي يوضح حقيقة أنه لم يتم تمكينهن بشكل فعال (Al-Otaibi, 2020). وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي أثبتت تميز القيادة النسائية، كدراسة غنيم (2020) "التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية"- فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد، ولكن السمات الفطرية لكل جنس تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل، وقد تركزت التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية في مجالين: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية.

وبشكل عام، فإن أسباب هذا التباين متعددة، وهي تنوع بحسب السياق الاجتماعي والتاريخي (DeLaquil, 2021)، ولكن نظريًا وبشكل عام تتمثل الإشكالية في مجموعة من الحواجز الداخلية التي تتبع طبيعة المرأة، كخصائصها، وسماتها، وتطلعاتها، وأساليبها القيادية، وتحديد أولوياتها، والحواجز الخارجية التي تتألف من التحيز والتمييز بجميع أنواعه، والالتزامات العائلية، والتوقعات الاجتماعية، والثقافة التنظيمية، والأنظمة المؤسسية والسياسات الوطنية (Al-Otaibi, 2020: 174). وبناءً على دراسة Longman et al. (2018) التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تطلعات وخبرات 16 امرأة يعملن في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، أشار تحليل بيانات المقابلة إلى أن المشاركات انقسمن بشكل شبه متساوٍ إلى أربع مجموعات فرعية: مشاركات لا يرين بأن قضايا النوع الاجتماعي في الثقافة قد أثرت على أدوارهن داخل المؤسسة، ومشاركات أفدن بأنهن لا يرين بأن القضايا الجندرية هي مشكلة مؤسسية أساسية، ومع ذلك فقد ذكرن أمثلة من إشكاليات النظم والثقافات في التحيز، ومشاركات ذكرن بأن عدم المساواة بين الجنسين في مؤسساتهن قد أثر عليهن بشكل محدود، ومشاركات قدمن انتقادات صريحة فيما يتعلق بالديناميات الجندرية الواضحة في الثقافة في مؤسساتهن، وفي التعليم العالي بنطاقه الواسع، وتم تحديد التأثير الأكبر على تطلعات أو تجارب القيادة على أنها دفع الكوادر بعيدًا عن المنظمة، وبالتالي تقليل التطلعات، أو الرغبة في الانتقال إلى القيادة، أو البقاء فيها.

أيضًا، هناك عدد من الحواجز المنهجية التي تؤثر على النساء الطامحات إلى مناصب قيادية، كالصور النمطية حول خصائص القيادة النسائية، ونقص الدعم المؤسسي لاحتياجات الأسرة (كإجازة الأمومة، ورعاية الأطفال والآباء المسنين)، والقدرة النسائية المحدودة، وحراسة البوابات، والشبكات غير الرسمية (Maldonado and Gómez, 2021). إضافة إلى "العملية الجندرية لصنع القرار غير الرسمي داخل ثقافات معينة، والقوالب النمطية داخل الثقافة التنظيمية، والمضايقات داخل المؤسسات وفي المجتمع، وتحيزات التوظيف، والرمزية في الثقافة التنظيمية" (DeLaquil, 2021: 36). "إن هذه العوائق بعضها مرئي، في حين أن البعض الآخر أكثر خفاءً وأكثر تجذرًا في الممارسات الثقافية اليومية وهو ما يجعله عصبياً أكثر على الحل" (Regulska, 2021: 8)؛ حيث هدفت دراسة (Burkinshaw and White (2017: 35) "إصلاح النساء أم

إصلاح الجامعات: المرأة في قيادة التعليم العالي" إلى البحث في علاقات القوة بين الجنسين في الجامعات بعد أن رسخت هذه المنظمات التعليمية حالة عدم المساواة رغم جميع الجهود المبذولة، تكونت عينة الدراسة من جيلين من القيادات النسائية باستخدام دراستي حالة مختلفتين، الأولى نائبات المستشارين (VCs) في المملكة المتحدة، والثانية الشابات في أحدث جامعة أسترالية يعملن في مناصب إدارية متوسطة، ويطمحن إلى وظائف إدارية عليا (قارات مختلفة وأجيال مختلفة)، تضمنت دراسات الحالة المقابلات النوعية مع عينة من 18 من قيادات الجامعة الأولى والمسح الكمي عن طريق الاستبانة وزعت على عينة من 53 قيادية في الجامعة الثانية، وخرجت نتائج الدراسة لتؤكد بأن الجامعات هي من تحتاج إلى إصلاح وليس النساء، وبأن المقاومة ضد تمكين المرأة هي في تزايد؛ حيث يؤثر انعدام الأمن الوظيفي وإعادة الهيكلة التنظيمية المستمرة على علاقات القوة بين الجنسين في الجامعات، وبأن جيل القيادات الشابات اليوم يعكس عدم رضاهن عن ممارسات مجتمعات قيادة التعليم العالي الذكورية.

إن النساء ضمن منظومة التعليم العالي في المملكة يواجهن نفس الحواجز والعقبات التي تواجهها كثيرات من النساء الأخريات حول العالم للوصول إلى المناصب القيادية العليا، ويمكن تصنيف هذه العوائق على أنها حواجز ثقافية وتنظيمية وشخصية (Al-Ghofaily, 2019).

وفقًا للإحصاءات التي قدمتها وزارة التعليم (2019) حصلت امرأة واحدة فقط على منصب مدير جامعة سعودية. 12 امرأة في منصب نائب الرئيس و61 يعملن كمعيدات و228 امرأة استطعن شغل منصب نائب عميد (Al-Ghofaily, 2019: 17). "والمملكة العربية السعودية يوجد بها اليوم 30 جامعة حكومية، و12 جامعة أهلية وخاصة، بإجمالي 42 جامعة، ومع ذلك فما يزال هناك قصور واضح في تمكين المرأة وتنصيبها قياديًا" (غنيم، 2020: 217)، وهذا القصور في التمثيل يسير في الاتجاه المعاكس تمامًا للأهداف الوطنية للمملكة.

بالإضافة إلى ما سبق من أسباب فإن الواقع يشير بأن بعض النساء يفضلن الأعمال الروتينية، والأعمال ذات الدوام الجزئي، والمسارات الوظيفية الأقل تقدمًا وتطورًا" (القرني، 2019: 396). "مما قد يدفع ببعض منهن إلى التخلي عن الفرص القليلة المتاحة. فكثيرات من النساء ببساطة غير مهتمات بالقيادة لأسباب: مثل: الخوف من عدم وجود وقت كافٍ للعائلة، أو للاسترخاء الشخصي، أو شعور النساء بأمان أكبر في أدوارهن كأكاديميات" (Al-Ghofaily, 2019: 25)، أو "شعورهن بالضغط بسبب المستويات العالية من الإنتاجية والدقة والمهارة التي عليهن بذلها لإثبات جدارتهن، مما قد يثني بعض النساء عن خوض التحدي من الأساس" (Adu-Yeboah et al., 2021: 19).

إنَّ كثيرات من النساء يتنحين عن المنافسة بشكل طوعي، فالمنظمات الجشعة التي تمارس ضغوط المنافسة العالمية، والتدقيق الأدائي، وثقافات التقشف أدت إلى تكتيف ساعات العمل، وهي تطلب من الإدارات العليا الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإفترضًا ضمنيًا لتوافر على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؛ لذلك توصف القيادة بأنها مرهقة وذات مطالب بيروقراطية (Morley, 2013).

فهناك ضغط مجتمعي مستمر على المرأة للزواج والأمومة، ثم عليها أن تلعب الدور الأساسي في رعاية الأطفال، وتدير المنزل، فضلاً عن كونها متواضعة ومهتمة، وتلتزم بالزوج وأسرته الممتدة- يتم غرس هذه المثل العليا منذ الطفولة، ونتيجة لذلك لا تطمح بعض النساء أساسًا إلى أن يصبحن قائدات، ويرفضن في بعض الأحيان أي عروض ترويجية، فهن - تماشيًا مع النظرية النفسية الاجتماعية- يشعرن بالذنب لعدم التمسك بمسؤوليات دورهن الجندري الأساسي (Kuzhabekova, 2021).

إن الإشكالية حول هذا الموضوع تتمثل في الفجوة القائمة بين منجزات التشريع الإصلاحية الكبير في تمكين النساء، وبين الواقع الحالي الظاهر للعيان في هذا المجال، والذي لا يتناسب مع حجم التشريع والخطط الحكومية من جهة ثانية؛ لذلك تأتي هذه الدراسة للكشف عن واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها، وسبل التغلب عليها.

المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية".

8. الإطار النظري

8.1. التمكين بمفهومه الحديث:

إن التمكين هو أحد أكثر المصطلحات الرنانة مرونة في التنمية الدولية، وقد تم استخدامه بداية لوصف النضالات الشعبية في مواجهة وتحويل علاقات القوة غير العادلة وغير المتكافئة، ثم أصبح مصطلحاً يستخدمه تحالف خطابي واسع النطاق من الشركات والمنظمات غير الحكومية العالمية والبنوك والمنظمات الخيرية ومسؤولي التنمية (Cornwall, 2016: 342).

أما استخدامه كمصطلح يتعلق بتحسين وضع النساء، فقد بدأ في النصف الثاني من سبعينيات القرن المنصرم عندما بدأ الحديث حول ضعف سياسات التنمية الموجهة نحو المرأة، وفي تلك المرحلة عرف التمكين بأنه العمليات التي تساعد النساء على الاستقلال الذاتي والتحكم في المصير (آل عمر والعبدى، 2018: 50).

واليوم يعرف التمكين في المنظمات تحديداً بأنه قدرة المرأة على تقاسم الأصول المادية والموارد الفكرية والأيدولوجية مع الرجل تبعاً للاستحقاق (Cornwall, 2016)، وهو "إستراتيجية تنظيمية تسمح بالانتقال من موقع ضعيف إلى موقع أعلى في السلطة التنفيذية، وتأخذ في الاعتبار الجوانب الهيكلية والنفسية في أن معاً" (Al-Ghamdi, 2016: 35). وهو إن جاز التعبير مصطلح معاكس للاستبعاد الاجتماعي هو أداة شائعة وقوية في المجتمعات البشرية، وهو يتضمن سلوكيات؛ مثل: الإهمال، والتجاهل قائمة على مجموعة من الأنظمة البشرية ذاتية الاستدامة، وفي الواقع فإن التمييز بين الأفراد وتوضيح من يجب أن يشارك في تقاسم المنافع المجتمعية- أمر بالغ الأهمية؛ إذ إنه من خلال استبعاد بعض الأشخاص في المؤسسات المشتركة من تقاسم المنافع يمكن للبقية تعظيم مكاسبهم؛ لأن هذا الاستبعاد غالباً ما يؤدي إلى تقليل عدد المستفيدين مع تأثير ضئيل على إجمالي المنفعة (Sasaki and Uchida, 2012).

إن أهم خصائص التمكين التي تشبث بها مناصروه هو كونه وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية، فالتمكين يسعى لمواجهة مظاهر اللامساواة، سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية، ويعمل على مواجهة التحديات التي تعيق هذه المساواة كالتأثير على عمليات صنع القرار والميل إلى تفضيل فرد على آخر، وتمهيش الفئات الضعيفة (مشرف والبكري، 2021: 349).

ويذكر مخلوف (2020) بأن أهم خصائص التمكين تتمثل في: أن التمكين ليس عملية مطلقة؛ حيث تحتاج بعض القرارات إلى فرق عمل فعالة وخبراء ومستشارين، وإلى تدخلات حاسمة من الإدارات العليا. ويقع نجاح التمكين أو فشله تحت سيطرة قادة المؤسسات، الذين يتوجب عليهم في الأساس دعم جميع العاملين وتحفيزهم وتوفير اتصالات مستمرة معهم. ويحتاج التمكين الإداري إلى برامج مميزة وفعالة للتدريب والتعليم، كما يحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب ورقابة على أداء المرؤوسين.

أما تمكين النساء في المنظمات -كما يؤكد مشرف والبكري (2021)- فهو يتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها: أن التمكين يعطي المرأة القوة والسلطة للتأثير المرتبط بالقدرات والإمكانات. ويعني التمكين إعطاء المرأة مزيداً من الحرية والإبداع. والتمكين هو هدف لرعاية وتعزيز الحاجات الإنسانية لدى النساء، كإثبات الذات، وحفظ الكرامة، والعدل. ويمنح التمكين للممكّنات القدرة على المبادرة والجودة في العمل. والتمكين في المؤسسات سيحقق لاحقاً الأهداف المجتمعية والقيمية كالأهداف المرتبطة بعمليات التنمية المجتمعية، كما أنه سيعمل على تعزيز القيم الاجتماعية كالعادلة والتضامن الاجتماعي.

3. أسئلة الدراسة

- ما واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ما التحديات (التنظيمية، الثقافية، الشخصية) التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ما سبل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

4. أهداف الدراسة

- تعرّف واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- الكشف عن التحديات (التنظيمية، الثقافية، الشخصية) التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- اقتراح بعض سبل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي.

5. أهمية الدراسة

أصبحت الحاجة إلى النهوض بالقيادات النسائية في الجامعات نقطة محورية للعديد من أنظمة التعليم العالي العالمية (Seale et al., 2021: 6). فالتكافؤ بين الجنسين في القيادة ليس فقط مسألة إنصاف، ولكنه مطلب حاسم في سياق مشهد التعليم العالي المتغير. إن أبعاد العدالة الاجتماعية لهذه القضية بدئية، ولكن هناك أيضاً فوائد تعليمية ومالية واضحة لزيادة نسبة النساء في المناصب القيادية (Cheung, 2021: 5)، ولذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتركز في:

- أهمية الموضوع ذاته؛ حيث إن التمكين وزيادة تمكين النساء ضمن المناصب القيادية الهامة في التعليم العالي له فوائد جوهرية على أنظمة التعليم. كما أظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على المزايا الفريدة للقيادة النسائية التي تكمل مزايا القيادة الرجالية، وفوائد التعاون المتبادل.
- إن الحركة البحثية التي تحاول تعرّف أسباب التباطؤ في عمليات التمكين هي بمثابة دافع وعامل مساعد في تطبيق رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.
- أهمية دراسة العوامل التنظيمية والثقافية والشخصية المعلنة أو الظاهرة للعيان وإضافة مجموعة من العوامل الأكثر خفاء، والتي يعبر عنها غالباً بالأسقف، والمتاهات، وغيرها من المصطلحات التي تُفضي جميعها إلى التعبير عن مجموعة من الحواجز التنظيمية، والثقافية، والاقتصادية، والدينية، والسياسية التي تستند إلى مفاهيم جندرية، والتي قد يؤدي واحد منها أو جميعها مجتمعة إلى الحد من خيارات وفرص النساء في التمكين.

6. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: الكشف عن واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، والتحديات (التنظيمية، الثقافية، الشخصية) التي تواجهها وسبل التغلب عليها.
- الحدود البشرية والمكانية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية الآتية (جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالشرقية).
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا العمل البحثي خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022.

7. مصطلحات الدراسة

يُعرف تمكين المرأة على أنه العملية التي تكتسب من خلالها المرأة القدرة على اتخاذ خيارات حياتية إستراتيجية بهدف تحسين القضايا المهمة لحياتها الفردية والمساهمة في تحسن مجتمعيها (Huis et al., 2017: 1).

وتعرف الباحثة التمكين إجرائياً بأنه: "مجموعة من العمليات الإدارية المعاصرة التي تستهدف وصول أكبر عدد من القيادات النسائية إلى

8.2. النظريات التي أصلت للتمكين "بالمفهوم الذي تحدده هذه الدراسة":

تحلل الكثير من الأدبيات، والعديد من النظريات العوامل التي تؤثر على التمكين الإداري للمرأة في المجتمع؛ حيث تتضمن بعض هذه النظريات التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والتنمية البشرية، والإنصاف، وكل منها يقدم تفاصيل مهمة؛ إذ تسعى مثل هذه النظريات إلى نقل التفسيرات العلمية والحرفية فيما يتعلق بآثار المساواة الاجتماعية وتمكين المرأة في المجتمع؛ منها:

8.2.1. نظرية العدالة (الإنصاف) Equity Theory

وهي تتعامل مع الدوافع البشرية، ويجب أن يكون لها تطبيقات واسعة في فهم السلوك التنظيمي؛ حيث يحتاج قسم تنمية الموارد البشرية إلى أخذ نظرية الإنصاف في الاعتبار الجاد عند التعامل مع الأشخاص، سواء في الرواتب والترقيات والاعتراف، أو في حالات التدريب والتحسين والتطوير (Al-Zawahreh and Al-Madi, 2012: 158).

8.2.2. نظرية راولز Theory of Rawls

وهي تستند على افتراض أساسي بأن لدى الناس دافعاً كبيراً لتحقيق التوازن بين جهودهم، ومساهماتهم، والإيرادات الناتجة (المادية والمعنوية) التي يمكنهم تحقيقها، بما يعني إصدار أحكام حول مقدار الجهد المبذول لمقدار العائد العادل (Al Ghamdi, 2016: 39).

8.2.3. منظور التنمية البشرية The Human Development Perspective

وفقاً لمجلس أبحاث العلوم الاجتماعية (2017) -وهو مؤسسة أمريكية مستقلة غير هادفة للربح تأسست في مانهاتن عام 1992- تتعلق التنمية البشرية بتوسيع حرية الأشخاص، وفرصهم، وتحسين رفاهيتهم، والاستفادة من التحول الكبير في الظروف المواتية، والإستراتيجيات والسياسات العامة، والتي تشمل الديمقراطية، والحرية الاجتماعية، والمساواة في الوصول والعدالة في القوانين، وتوازي الفرص في المؤسسات العامة والأسواق والبنية التحتية والتعليم والتكنولوجيا (Medilo and Medilo, 2017: 35).

9. الدراسات السابقة

دراسة مشرف والبكري (2021) بعنوان: "جهود تمكين المرأة في جامعة طيبة: مركز تمكين المرأة نموذجاً"، وهدفت الدراسة إلى تعرّف الأسس الفلسفية لتمكين المرأة؛ من حيث الإطار الفكري والمفاهيمي والكشف عن جهود تمكين المرأة في جامعة طيبة من وجهة نظر عينة البحث، وتعرّف واقع ممارسة مركز تمكين المرأة للدور المنوط به وفق عينة البحث، والتي تكونت من (110) من عضوات هيئة التدريس والقيادات والإداريات بجامعة طيبة بالإضافة إلى (1054) طالبة من مختلف الكليات بالجامعة، وقد طبقت عليهن استبانة تكونت من خمسة أبعاد رئيسة (مفهوم ومجالات واحتياجات ومستويات ومعوقات التمكين)، وأظهرت النتائج بأن مستوى التمكين لقيادات جامعة طيبة كان متوسطاً، وكذلك كانت المعوقات التي يواجهها بنسبة متوسطة.

دراسة Seale *et al.* (2021) بعنوان: "تمكين المرأة في القيادة في جامعات جنوب إفريقيا. تقييم الاحتياجات وتصميم الاستجابة". وهدفت إلى تحليل احتياجات القيادة وكفاءات التنمية المهنية للنساء في المناصب القيادية العليا في التعليم العالي في جمهورية جنوب إفريقيا، وبناءً على البيانات التي تم جمعها من استبانة وزعت على 74 امرأة كن قد شاركن في برامج تدريبية على قيادة الجامعات ما بين عامي 2018 و2019، كشفت النتائج عن حماس أفراد العينة جميعهم للمشاركة في تنمية مهارات القيادة الشخصية ورغبتهم في أن يكن مؤثرات. حيث جاء تصنيف 11 من المهارات والكفاءات حسب أهميتها المتصورة بالنسبة لهن بين هامة إلى هامة جداً. وكان من أعلاها "فهم التمويل الجامعي والميزانية" يعقبه "امتلاك المهارات الإدارية ومهارات إدارة الموارد"، كما تم تحديد خامس أهم مهارة على أنها "تعزيز كفاءة التواصل مع مجموعات متنوعة"، مما يكشف عن تقدير المشاركات للتعددية والتحول،

وكذلك مهارة التوازن بين العمل والحياة كمهارة أثنوية رئيسة.

دراسة مياركي (2020) بعنوان: "دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية"، استخدم البحث كلاً من المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، كما اعتمد أداتي المقابلة الشخصية مع بعض القيادات النسائية في الجامعة واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمكون من القيادات النسائية بالجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى فريق العمل ومهارات القيادة داخل الجامعة يعتبر متوسطاً بالرغم من توافر رؤية طويلة المدى لجامعة الملك خالد يتم تطبيق السياسات والإجراءات من خلالها، وتتسم بالمرونة والقابلية للتجديد، كما يتم تطوير المهارات لدى القيادات وتتوافر برامج متخصصة لإعداد وتمهينة قادة مستقبلين، إضافة إلى سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل القيادات.

دراسة Pérez *et al.* (2020) بعنوان: "التعليم من أجل القيادة المستدامة: تعزيز تمكين المرأة على المستوى الجامعي"، وهدفت الدراسة إلى تقييم برنامج للتدريب على القيادة النسائية لطالبات الجامعات، تم توزيع استبانة مجهزة لأغراض الدراسة على عينة من 50 طالبة مسجلة في برنامج جامعة راي خوان كارلوس بمدريد، إسبانيا. مسجلات في برنامج تعزيز المهارات القيادية بالجامعة، وتشير النتائج إلى أن الطالبات في البرنامج حصلن على مستوى جيد من المعرفة القيادية يمكن احتسابه كأدوات عملية لمستقبلين؛ حيث ألهمهن البرنامج وأكد التغييرات في ثقتهن بأنفسهن ونظرتهم لقدراتهن الشخصية وطرق التفكير في مواجهة التحديات في بيئة العمل؛ حيث تدعم النتائج فعالية كسر حاجزين للنساء في المناصب الإدارية: الافتقار إلى التدريب، والثقة بالنفس.

دراسة Al-Otaibi (2020) بعنوان: "المرأة السعودية والقيادة: تمكين المرأة كقائدة في مؤسسات التعليم العالي"، هدفت الدراسة إلى البحث حول العوامل التي يمكن اعتبارها عوائق تحول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، تم استخدام البيانات النوعية في هذه الدراسة وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة مع عينة من الإداريين السعوديين الذكور والإناث العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودية (9 من جامعة أم القرى، 9 من جامعة الملك سعود و8 من جامعة الملك عبدالعزيز) ثم تم تحليل البيانات بشكل موضوعي، وأظهرت النتائج أنه ما يزال هناك العديد من التحديات -أو بالأحرى العوائق- أمام القيادة النسائية. وتتمثل في الحواجز التنظيمية كالتمييز ضد المرأة في اختيار المناصب وعدم وجود توصيف للتدريب التأهيلي لشغل المناصب القيادية والتعقيد في إجراءات العمل، واعتماد الترقيات على البحوث المنشورة أكثر من التأهيل الفعلي، والحواجز الثقافية وأهمها قلق الرجال نحو فكرة العمل تحت قيادة الأنثى، والاعتقاد بأن المرأة ضعيفة وحساسة وغير قادرة على التعامل مع المهام المعقدة، والحواجز الشخصية وأهمها القوة الكافية لاتخاذ قرارات مؤثقة وقلة المهارة في الإدارة، وقلة الوقت ومعضلة تحديد الأولويات القيادية والأسرية.

دراسة Al Ghofaily (2019) بعنوان: "قيادة المرأة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي قد تشكل حواجز تحول دون وصول المرأة إلى القيادة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، تم جمع بيانات هذا البحث باستخدام المقابلات شبه المنظمة مع خمس عشرة امرأة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ثم تم تحليل البيانات موضوعياً، وتشير النتائج إلى أن المرأة السعودية واجهت عدداً من الحواجز في الصعود إلى المناصب القيادية أهمها الافتقار إلى التدريب اللازم وقلة الفرص لاتخاذ القرارات الإدارية، وأظهرت عينة البحث توقعاً لأن يعمل تطبيق رؤية 2030 على تقليل العديد من هذه العوائق، علاوة على ذلك وجد هذا البحث أن استخدام الإشارات المباشرة إلى تمكين المرأة في بيانات السياسة الحكومية من المرجح أن يؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية في تقليل الحواجز التي تحول دون صعود المرأة إلى القيادة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

10. منهجية البحث وإجراءاتها

10.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعد من أنسب مناهج البحث لطبيعة هذه الدراسة، لكون المنهج الوصفي المسحي لا يقف عند وصف الظاهرة المراد دراستها بل يتعداه إلى تفسير وتحليل الظاهرة ووصف الواقع في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافها من أجل الوصول لاستنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره (العساف، 2012، 62).

10.2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية الأتية (جامعة الملك سعود (7159) عضواً، وجامعة الملك عبد العزيز (7527) عضواً، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (3372) عضواً، وإجمالي عددهم (18058) بحسب آخر إحصائية في التقرير السنوي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية 2019.

10.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس عن طريق اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة. وبناء على جدول Krejcie and Morgan (1970) and للعينات فإن العينة للمجتمع الذي يبلغ (18058) فرداً تكون (376) فرداً، وعليه اعتمدت الباحثة تلك العينة، بحيث تكون النسبة 40% من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود أي (149) عضواً، و42% من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز أي (157) عضواً، و18% من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عبد الرحمن بن فيصل أي (70) عضواً، نسبة إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس في كل جامعة.

10.3.1. وصف أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: (الجنس، الجامعة)؛ حيث إنه بالنسبة لمتغير الجامعة، فإن هناك (157) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (41.8%) بجامعة الملك عبد العزيز، في حين أن هناك (149) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (39.6%) بجامعة الملك سعود، وهناك (70) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (18.6%) بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وفيما يتعلق بمتغير الجنس فإن هناك (200) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (53.2%) من الإناث، مقابل (176) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (46.8%) من الذكور.

10.4. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة: الجنس، الجامعة. أما الجزء الثاني: وهو يتكون من (50) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وهي على النحو التالي: المحور الأول: واقع التمكين في الجامعات السعودية (11) عبارة، المحور الثاني: يتناول التحديات التنظيمية (11) عبارة، والتحديات الثقافية (10) عبارات، والتحديات الشخصية (9) عبارات، المحور الثالث: سُئِلَ التغلب على التحديات (9) عبارات، وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (1)، وذلك على النحو التالي: 3.26 - 4.0 أوافق بشدة / 2.51 - 3.25 أوافق / 1.76 - 2.50 لا أوافق / 1.75 - 1.0 لا أوافق بشدة.

10.4.1. صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي: صدق المحكمين: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة؛ تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاستشارة بأرائهم، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من

(40) مفردة، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.592، 0.743)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. وأن جميع عبارات وأبعاد محور التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لأبعاد بين (0.689، 0.854)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. وأن جميع معاملات ارتباط عبارات محور سُئِلَ التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لأبعاد بين (0.522، 0.674)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

10.4.2. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: 430). وقد قامت الباحثة بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.882) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.793، 0.862)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

11. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

11.1. السؤال الأول: ما واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

ولتعرّف واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (1): واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي

م	العبارات	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق		
3	يوجد تحسن ملحوظ في الإجراءات المفضية إلى التمكين الإداري للقيادات النسائية منذ بدء تنفيذ الإصلاحات التي أوصت بها رؤية 2030.	149	185	33	9	0.72
11	إذا ترشحت امرأة مؤهلة لمنصب مدير الجامعة فساقوم بالتصويت لها.	138	183	35	20	0.80
5	تتاح للنساء المشاركة بالتساوي مع الكوادر الرجالية في ورش العمل والدورات والمؤتمرات بهدف تعزيز المهارات القيادية	134	179	52	11	0.77
8	برامج التطوير الإداري في الجامعات السعودية تساعد المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية فيها.	86	213	69	8	0.71
2	المنهج التثقيفي في الجامعات السعودية اليوم هو بيئة دافعة للمرأة للتنافس على الوظائف القيادية.	105	173	86	12	0.80
1	تضع الجامعة خططاً إستراتيجية لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية.	79	212	77	8	0.71
6	الصلاحيات الإدارية المكرمة كافية لترتيب المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في الجامعات.	95	182	86	13	0.79
7	تشارك الكوادر النسائية بالتساوي مع الكوادر الرجالية في التخطيط الإستراتيجي والتشغيل للجامعة.	78	186	93	19	0.80
9	توجد جوانب تنظيمية تتفوق فيها قيادة المرأة لمؤسسات التعليم العالي على قيادة الرجل.	85	161	114	16	0.82
4	تم الترفيع إلى المناصب القيادية في الجامعات السعودية من خلال العداة بعيداً عن كونك رجل أو امرأة.	76	136	129	35	0.90
10	الرجال اليوم يوافقون أن تتولى إدارتهم امرأة مؤهلة.	27	193	127	29	0.74
-	المتوسط الحسابي العام					0.48

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن محور واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي يتضمن (11) عبارة،

استجابة (غير موافق - موافق). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.47) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات التنظيمية التي تحول دون تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية. وتعزي الباحثة هذا إلى أن إجراءات العمل التنظيمية في الجامعات موحدة وملزمة للجميع ذكر أو أنثى. وتختلف النتيجة مع دراسة (Al-Otaibi (2020) والتي تشير إلى العديد من التحديات والحوجز التنظيمية التي تحول دون تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية.

حيث تأتي العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.81)، وبدرجة استجابة (موافق)، يليها العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.73) وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة العاشرة تأتي العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.12) وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة استجابة (غير موافق)، وبالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.09) وبانحراف معياري (0.78)، وبدرجة استجابة (غير موافق). وتعزي الباحثة ذلك إلى ضعف التمثيل النسائي في الاجتماعات بسبب قلة القيادات النسائية في المناصب العليا مما يؤثر تلقائيًا على تمثيلهن في الاجتماعات الإدارية العليا.

11.2.2. ثانيًا: التحديات الثقافية

لتعرّف التحديات الثقافية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (3): التحديات الثقافية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة				
9	عدم الاهتمام بنشئة المرأة منذ الصغر كصغير قباذي يؤثر على اتجاه النساء لشغل وظائف قيادية.	58	179	108	31	2.70	0.83	1
10	تستخدم التسلسلات الهرمية للسلطة التي يهيمن عليها الذكور في الجامعات فترات الاتصال وضع القرار غير الرسمية التي يتعدى على الإناث الوصول إليها.	47	167	144	18	2.65	0.76	2
2	الاجتماعات المصغرة للمرأة السعودية (الأسرة الصغيرة المتعددة) لا زالت تفضل الأدوار الأكاديمية على الأدوار القيادية.	29	198	133	16	2.64	0.69	3
6	تشعر النساء بالعزلة في أقسامهن النسائية بعيدا عن مضامين اتخاذ القرارات.	61	135	158	22	2.63	0.82	4
4	من المحتمل أن تظهر المروّسات تحيزات لصالح المرء الذكور ضد مبرراتهن.	49	143	168	16	2.60	0.77	5
6	التحيز الجندي لا زال يمارس بطرق خفية في الجامعات السعودية رغم الإصلاحات المعلنة.	54	126	162	34	2.53	0.85	6
3	تؤثر المكارمة الثقافية القائلة بان المرأة لا تصلح للتعليم العالي على موقع المرأة في القيادة في التعليم العالي.	39	139	171	27	2.51	0.78	7
5	يتم تقصير القيادات الرجالية والنسائية في الجامعات بشكل غير متساو.	42	98	197	39	2.38	0.82	8
8	التقيد المجتمعي لا زال يشكل تأثيرًا على اتجاه المرأة نحو الوظائف الإدارية العليا.	37	112	179	48	2.37	0.83	9
7	تؤثر قيود السفر والتنقل على مشاركة القيادات السعوديات في الندوات والموتمرات المحلية واللقاءات التدريبية الدولية.	33	96	190	57	2.28	0.83	10
-	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	-	2.53	0.50	-

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن محور التحديات الثقافية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.28 ، 2.70) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (غير موافق - موافق). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.53) بانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات الثقافية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي. وقد يُعزى ذلك إلى أن ثقافة المجتمع بشكل عام تحتاج إلى وقت طويل لإحداث التغيير بالمستوى المنشود، على الرغم من التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي والتي كان المحفز لها رؤية المملكة 2030.

حيث تأتي العبارة رقم (9) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70)

تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.58 ، 3.26) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق - موافق بشدة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.95) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على أن واقع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي جاء بدراسة (موافق). على الرغم من اختلافها مع ما توصلت له كل من دراسة مشرف والبكري (2021)، ودراسة مباركي (2020)، والتي تشير إلى أن مستوى القيادة النسائية في الجامعات جاءت بدرجة (متوسطة)، إلا أن الباحثة تعزو النتيجة إلى ما حققته رؤية المملكة 2030 من تمكين المرأة في المجتمع السعودي في مختلف المجالات خلال السنوات الماضية القريبة.

حيث تأتي العبارة رقم (3) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة استجابة (موافق بشدة)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Ghofaily (2019) يليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.17) وبانحراف معياري (0.80) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (0.77)، وبدرجة استجابة (موافق).

وبالمرتبة العاشرة تأتي العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.74)، وبدرجة استجابة (موافق). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Al-Otaibi (2020) والتي تشير إلى قلق الرجال نحو فكرة العمل تحت قيادة الأنثى.

11.2. السؤال الثاني: ما التحديات (التنظيمية، الثقافية، الشخصية) التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

11.2.1. أولاً: التحديات التنظيمية

لتعرّف التحديات التنظيمية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (2): التحديات التنظيمية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة				
1	المركزية في الإدارات العليا هي أحد أسباب تعطيل وصول المزيد من النساء إلى المراكز القيادية العليا.	86	163	113	14	2.85	0.81	1
2	محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارات النسائية تعزز من حركة تعيين القيادات الذكورية على حساب القيادات النسائية.	89	147	124	16	2.82	0.84	2
4	ضعف الثقافة الرجعية حول أداء القيادات النسائية يعطل حركة الترفيحات.	55	179	128	14	2.73	0.75	3
9	قلة الدراية بالثقافة والمواضع التي تحكم العمل الإداري يحد من تقدم النساء في المسارات الوظيفية القيادية.	46	152	150	28	2.57	0.80	4
8	ضعف تمثيل القيادات النسائية في مجالس الكلية والجامعة هو عائق أمام لفت الأنظار إلى قدراتهن ومساهمتهن.	45	132	157	42	2.48	0.85	5
5	ضعف ثقة الإدارات العليا بالقيادات النسائية هو أحد أسباب قلة أعداد النساء في هذه الإدارات.	45	120	175	36	2.46	0.83	6
7	الإدارات الرجالية هم أكثر قدرة على إدارة الأفراد من القيادات النسائية.	50	98	169	59	2.37	0.90	7
10	الإدارات الرجالية هم أكثر دراية بسياق التعليم العالي والنسائية وبينه التنظيم من القيادات النسائية.	36	112	181	47	2.36	0.82	8
3	القيادات العليا تتحجم عن ترقيته النساء لأنهم يرون بأنهن غير قادرات على تحمل الأعباء القيادية.	39	95	186	56	2.31	0.85	9
7	المداخلات النسائية في الاجتماعات الإدارية العليا لا تلقى الترحيب الكافي.	21	70	217	68	2.12	0.76	10
6	يتم تجاهل التمثيل النسائي بشكل متعمد في الاجتماعات الإدارية العليا.	25	58	220	73	2.09	0.78	11
-	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	-	2.48	0.48	-

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن محور التحديات التنظيمية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي يتضمن (11) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.09 ، 2.85) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة

11.3. السؤال الثالث: ما سُبُل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

لتعرف سُبُل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (5): سُبُل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي

م	العبارات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
6	عقد الندوات واللقاءات للتعريف بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل الإداري في الإدارات العليا.	154	212	8	2	3.38	0.56	1
3	التدريب الإداري المكثف لدعم المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في الجامعات السعودية.	160	197	17	2	3.37	0.60	2
4	منح صلاحيات للإدارات النسائية مساوية للإدارات الرجالية لتعزز دور القيادات النسائية.	149	197	25	5	3.30	0.65	3
8	عقد ندوات مجتمعية لتوعية المجتمع المحلي بأهمية مشاركة المرأة.	151	192	28	5	3.30	0.66	4
5	زيادة تمثيل القيادات النسائية في مجالس الكلية والجامعة.	148	187	35	6	3.27	0.69	5
1	وضع خطط استراتيجيّة لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية.	134	210	29	3	3.26	0.63	6
2	نشر ثقافة تنظيمية وقيم داعمة وتمكين وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعات السعودية.	131	215	26	4	3.26	0.63	6 مكرر
7	وضع نظام حوافز يناسب طبيعة المرأة لتحفيزها على تقلد المناصب القيادية في الجامعات السعودية.	146	165	55	10	3.19	0.78	8
9	توضيح أثر الجندرية في قيادة التعليم العالي والتمثيل الناقص للمرأة؛ حيث يؤثر ذلك على طبيعة إنتاج المعرفة نفسها.	114	182	66	14	3.05	0.79	9
-	المتوسط الحسابي العام					3.26	0.52	-

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن محور سُبُل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.05 ، 3.38) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق - موافق بشدة). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.26) بانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على سُبُل التغلب على التحديات التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي.

حيث تأتي العبارة رقم (6) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة استجابة (موافق بشدة)، يليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة استجابة (موافق بشدة)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة والأخيرة تأتي العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة استجابة (موافق).

12. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

- نشر ثقافة تنظيمية وقيم داعمة لتمكين وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعات السعودية.
- الحد من مركزية الإدارات العليا، والاعتماد بصورة أكبر على اللامركزية في تلك الإدارات، بما يُساهم في وصول المزيد من النساء إلى المراكز القيادية العليا.
- عقد الندوات واللقاءات للقيادات النسائية للتعريف بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل في الإدارات العليا.
- منح الصلاحيات اللازمة للإدارات النسائية، بما يُعزز من قدرتهن على

وبانحراف معياري (0.83)، وبدرجة استجابة (موافق)، يليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة التاسعة تأتي العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة استجابة (غير موافق)، وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة استجابة (غير موافق).

11.2.3. ثالثاً: التحديات الشخصية:

لتعرف التحديات الشخصية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (4): التحديات الشخصية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي

م	العبارات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
1	تغير المسؤوليات الأسرية والاجتماعية عوائق أمام رغبة النساء في الوصول إلى مناصب الإدارة العليا.	61	184	111	20	2.76	0.78	1
3	يعتبر التسرب الوظيفي في مرحلة تكوين الأسرة من عوائق وصول عدد كافٍ من النساء للترشح إلى المناصب الإدارية العليا.	38	203	120	15	2.70	0.70	2
7	ضعف الثقة عند المرأة في قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة يعطل من توجهها نحو الترقية في الوقت المناسب.	40	201	109	26	2.68	0.76	3
2	تغير الانقطاعات الوظيفية بسبب اجازات العمومة مثلاً عوائق أمام ترقية النساء إلى المناصب الإدارية العليا.	59	154	140	23	2.66	0.81	4
9	تدني مستوى الطموح لدى الكثيرات يقلل من عدد المتقدمات لشغل الوظائف القيادية.	31	148	151	46	2.44	0.81	5
5	لا تعتبر النساء أنفسهن قادرات على تحمل ضغوط منصب قيادي في الإدارة العليا.	24	146	168	38	2.41	0.76	6
8	الرغبة في تحمل أقل قدر ممكن من العبء بدفع بالنساء إلى تفصيل المسار الأكاديمي.	29	144	157	46	2.41	0.76	7
6	ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادي يخيف النساء ويمنعهن من دخول المنافسة الإدارية.	25	134	176	41	2.38	0.77	8
4	من النتائج أن يتم تأجيل التقدم لشغل منصب قيادي بسبب خطط تكوين العائلات والإنجاب.	22	99	193	62	2.22	0.79	9
-	المتوسط الحسابي العام					2.52	0.54	-

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن محور التحديات الشخصية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.22 ، 2.76) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (غير موافق - موافق)، بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.52) بانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات الشخصية التي تحول دون تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي. وقد يعود ذلك إلى ارتباط التحديات الشخصية بالتحديات الثقافية السابقة والتي حصلت على درجة (موافق) حيث الثقافة تُنشئها وتشكلها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pérez et al. (2020) في حاجة المرأة إلى كسر حاجز الثقة بالنفس، ودراسة (Al-Otaibi (2020 في قلة الوقت للمرأة.

حيث تأتي العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة استجابة (موافق)، يليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة استجابة (موافق)، وبالمرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة استجابة (غير موافق)، وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة استجابة (غير موافق).

- Delaquil, T. (2021). Striving to achieve the unfinished business of gender equality: The Case of women's leadership in higher education. *American Council on Education*, n/a(9), 36-8.
- Ghanim, F.A. (2020). Altamayuz alqiadiu alnisayiyu wawaqieuh fi almajal al'akadimii fi jamieat alsaediati 'Women's leadership excellence and its reality in the academic field in Saudi Universities'. *The Arab Journal of Management*, 40(1), 215-26. [in Arabic]
- Kuzhabekova, A. (2021). Women's leadership in higher education in Kazakhstan. *American Council on Education*, n/a(9), 13-5.
- Longman, K.A., Daniels, J.A., Bray, D.L. and Liddell, W.Y. (2018). How organizational culture shapes women's leadership experiences. *Administrative Sciences*, 8(8)1-16.
- Makhlouf, A.M. (2020). Altamkin al'iidiari ladaa alqiadat alnisayiyat fi jamieat jazan: dirasat maydaniatun 'Administrative Empowerment of Women Leaders at Jazan University: A Field Study'. *Al-Azhar Education Journal, Faculty of Education, Al-Azhar University*, 2(188), 237-306. [in Arabic]
- Maldonado, A. and Gómez, R.R. (2021). The scourge of gender based violence in Mexican higher education. *American Council on Education*, n/a(9), 22-4.
- Medilo, C. and Medilo, R. (2017). Social perspective of human development. *Journal of Educational and Human Resource Development*, n/a(5), 34-9.
- Morley, L. (2013). *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. UK, University of Sussex: Centre for higher education and equity research (CHEER).
- Mubarak, M.M.H. (2020). Dawr jamieat almalik khalid fi tanmiat alqiadat alnisayiyati 'The role of King Khalid University in the development of women leaders'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(12), 82-108. [in Arabic]
- Musharaf, S.E. and Albikri, S.A. (2021). Juhud tamkin almar'at fi jamieat taybat: Markaz tamkin almar'at 'unmudhaja' 'Efforts to empower women at Taibah University: Center for women empowerment as a model'. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Association of Arab Educators*, 129(129), 337-90. [in Arabic]
- Pérez, M.S., Sánchez, P.L. and Cabrero, C.D. (2020). Education for sustainable leadership: Fostering women's empowerment at the university level. *Sustainability*, 11(55), 1-14.
- Regulski, J. (2021). Women and equity in higher education: Eradicating barriers in a post-pandemic world. *American Council on Education*, n/a(9) 8-10.
- Sasaki, T. and Uchida, S. (2012). The evolution of cooperation by social exclusion. *Proc. R. Soc. B*, 280(2012), 1-7. DOI 10.1098/rspb.2012.2498.
- Saudi Ministry of Education. (2019). *Altaqirir Alsanawiu Liwizarat Altaelimii* 'Annual Report of the Ministry of Education'. Available at: https://data.gov.sa/Data/ar/organization/ministry_of_education (accessed on 11/12/2021). [in Arabic]
- Seale, O., Fish, P. and Schreiber, B. (2021). Enabling and empowering women in leadership in South African universities: Assessing needs and designing a response. *Management in Education*, 35(3), 1-10.
- Un Women (2017). *Gender Equality and Women's Empowerment: Constitutional Jurisprudence*. Available at: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/gender-equality-and-womens-empowerment-constitutional-jurisprudence>. (accessed on: 11/12/2021).
- Yinhan, W.A. (2013). Women leaders of higher education: Female executives in Leading universities in China. *Cross Cultural Communication*, 9(6) 40-5.

ممارسة أدوارهن القيادية.

- التوعية المجتمعية بأهمية مشاركة المرأة في المناصب القيادية، مع عرض نماذج للقيادات النسائية الناجحة.
- توضيح أثر الجندرة في قيادة التعليم العالي والتمثيل الناقص للمرأة؛ حيث يؤثر ذلك على طبيعة إنتاج المعرفة نفسها.

نبذة عن المؤلفة

لينا سليمان الخليوي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، lalkhlewi@ksu.edu.sa .00966504440200

د. الخليوي، حاصلة على الدكتوراه من جامعة الملك سعود، أستاذ مشارك بكلية التربية جامعة الملك سعود، ووكيلة قسم الإدارة التربوية. عضو في لجان تحكيم جائزة التعليم للتميز لفئة الإدارة المدرسية، لها عدد من الأوراق العلمية المنشورة في مجلات محكمة دولية ومحلية، وشاركت في عدد من الفاعليات التعليمية، ولها إسهامات في المشاركات المجتمعية الوطنية والتعلم الخدمي، مهتمة بالعمل على تطوير معايير القيادة المدرسية والإشراف التربوي في هيئة تقويم التعليم والتدريب، والعمل على تطبيق معايير الاعتماد البرامجي في الأقسام الأكاديمية بالمرحلة الجامعية. رقم الأوركيد (ORCID): 57219916732

المراجع

- آل عمر، حمود، العبدى، بدر. (2018). تمكين المرأة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الواقع والمأمول. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*, 22(2), 43-63.
- العساف، صالح محمد. (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الطبعة الثانية. الرياض، السعودية: دار الزهراء.
- غنيم، فائزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 40(1), 215-26.
- مباركي، مريم بنت محمد هادي. (2020). دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 4(12), 82-108.
- مخولوف، أسماء محمد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية. *مجلة تربية الأزهر، كلية التربية جامعة الأزهر*, 2(188), 237-306.
- مشرف، شيرين عيد، البكري، سحر عبد الحميد. (2021). جهود تمكين المرأة في جامعة طيبة: مركز تمكين المرأة أنموذجًا، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب*, 129(129), 337-90.
- وزارة التعليم السعودية. (2019). *التقرير السنوي لوزارة التعليم*. متوفر بموقع: https://data.gov.sa/Data/ar/organization/ministry_of_education (تاريخ الاسترجاع: 2021/12/11).
- Adu-Yeboah, C.R., Oduro, G.Y. and Takyiakwaa, D.S. (2021). Women's leadership in Ghanaian higher education: a matter of tokenism equality or equity. *American Council on Education*, n/a(9), 18-20.
- Al Omar, H. and Al Abdi, B. (2018). Tamkin almar'at fi muasasat altaelim aleali fi almamlakat alarabiat alsaediati: Alwaqie walmamuli 'Empowering women in higher education institutions in the kingdom of Saudi Arabia: Reality and hope'. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 21(22), 43-63. [in Arabic]
- Aleasaafi, S.M. (2012). *Almadkhal 'ilaa Albahth Fi Aleulum Alsulukiati*, Altabeat Althaaniati 'Introduction to Research in The Behavioral Sciences'. 2nd edition. Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Zahra. [in Arabic]
- Al-Ghamdi, A.M. (2016). *The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity*. PhD Thesis, Michigan University, Michigan, USA.
- Al-Ghofaili, L.A. (2019). Women leadership in higher education in Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences*, n/a(2), 14-32.
- Al-Otaibi, F.A. (2020). Saudi women and leadership: Empowering women as leaders in higher education institutions. *Open Journal of Leadership*, 15(9), 156-77.
- Al-Zawahreh, A.A. and Al-Madi, F.A. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, n/a(46), 158-70.
- Burkinshaw, P. and White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: women in HE leadership. *MDPI Journal*, 7(3), 1-14.
- Cornwall, A. (2016). Women's empowerment what works. *Journal of International Development*, n/a(28), 342-59.