


**تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
النسائية بجامعة الملك خالد**

د. حنان بنت محمد آل هيضة
قسم الإدارة والإشراف التربوي – كلية التربية
جامعة الملك خالد





تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد

د. حنان بنت محمد آل هبيضة
قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية
جامعة الملك خالد

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٣/٣/٤ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٣/٦/٢٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي، والتي تُعزى إلى اختلاف متغيرات: (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي). إضافةً إلى التعرف على سبب التغلب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظرهن. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم استخدام استبانة مُكوّنة من (٣٣) عبارة مُوزّعة على محورين؛ هما: (بُعد التحديات المهنية - بُعد التحديات الشخصية). وتم توزيعها على عينة من القيادات الأكاديمية النسائية بكلّيات جامعة الملك خالد، بلغت (٤٦) قائدةً أكاديميةً. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج؛ أهمها: أنّ مفردات عينة الدراسة قد أعطت درجةً موافقٍ (بدرجةٍ عالية) على وجود التحديات المهنية، ودرجةً موافقٍ (بدرجةٍ منخفضة) على وجود التحديات الشخصية، ودرجةً موافقٍ (بدرجةٍ عالية) على سبب التغلب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعة. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع مُتغيّرات الدراسة. وفي ضوء النتائج قدّمت الدراسة عددًا من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التحديات، السقف الزجاجي، القيادات الأكاديمية النسائية، جامعة الملك خالد .

The challenges of the glass ceiling from the point of view of women academic leaders at King Khalid University

Dr. Hanan Mohammed Al-Haydhah

Department Educational Administration and Supervision – Faculty Education
King Khalid university

Abstract:

This study aimed to identify the challenges of the glass ceiling from the point of view of women academic leaders at King Khalid University. And to reveal the statistical differences between the average responses of the sample members about the challenges of the glass ceiling, which are attributed to the different variables: (leadership position, academic degree, number of years of work experience leadership).

In addition, to identifying ways to overcome the challenges facing women academic leaders from their point of view. To achieve the goal of the study; a questionnaire consisting of (33) phrases was used, divided into two axes. They are: (Professional challenges dimension - Personal challenges dimension). It was distributed to a sample of (46) women academic leaders in the faculties of King Khalid University. The study reached a set of results. The most important of which are that the study sample's members gave a degree of agreement (to a high extent) on the existence of professional challenges, a degree of agreement (to a low degree) on the presence of personal challenges, and agreed (to a high extent) on ways to overcome the challenges facing academic leaders . The study also proved that there were no statistically significant differences for all study variables. In light of the results, the study made several recommendations .

key words: Challenges, The Glass Ceiling, Women's Academic Leaders, King Khalid University .

مقدمة:

تَزَايَدَت أهمية أدوار المرأة في التعليم الجامعي في الجوانب القيادية والإدارية والأكاديمية؛ مما يتطلب تهيئة بيئة تتيح لها اتخاذ قرارات مستقلة، تُمكنها من ممارسة السلطة الممنوحة لها، وتحمل مسؤولية وظيفتها وقراراتها، واستغلال كفاءتها استغلالاً كاملاً.

وهذا ناتج عن توجه النظريات والممارسات القيادية الحديثة في العصر الحالي، نحو التركيز على المرأة في مجال القيادة، فهي تتمتع بالعديد من المزايا القيادية في المؤسسات، والتي تُميّزها عن الرجل، وتجعل لديها القدرة على إحداث التغيير المطلوب (Sueda, Kim, Mayer & Asai, 2020, p.39).

وفي المملكة العربية السعودية تهدف خطة التنمية إلى إتاحة دور للمرأة السعودية في صناعة التنمية السعودية؛ من خلال زيادة مشاركتها في التعليم الجامعي والوظائف المهمة؛ حتى تصبح فاعلةً وناشطةً في المجتمع (بني هاني، ٢٠٢٠، ص ٢٠). وبالتالي؛ تحقيق تطُّعات المجتمع نحو إيجاد قيادات نسائية قادرة على إدارة التنمية والعمل بشكلٍ يضمن استخدام أمثل للموارد، ويحافظ على مستويات من الإنتاج والجودة بما يكفل بناء منظومة العمل والإنتاج بشكلٍ يتوافق مع نُظم المعرفة والإدارة الفعّالة الحديثة (التويجري، ٢٠١٨، ص ٥٧٠). ونتيجةً لتطوير التعليم، والتوسع في عدد الجامعات السعودية في جميع المناطق والمحافظات؛ فقد رأت عون (٢٠١٩) أنه في ظل إنشاء كليات للبنات في جميع التخصصات، وكثرة الأعباء الموكّلة إلى الإدارة العليا في الجامعات؛ أصبح من الضروريّ تمكين القيادات الأكاديمية النسائية في المناصب العليا في

الجامعة، ومنحهنَّ مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات، والتعاون، والمشاركة في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، خصوصاً مع التوجُّه العام في المملكة العربية السعودية لتمكين المرأة في جميع المجالات (ص. ٣٨٤).

وعلى الرغم من ذلك؛ هناك دراسات تشير إلى أنَّ مشاركة المرأة في الوظائف القيادية في الجامعات السعودية تواجهها العديد من التحديات، التي تُعيقها عن ممارسة دورها بفعالية، وصُنِّفت تلك التحديات في بعض الأحيان إلى: تحديات تنظيمية، وتحديات نقص التمكين، وتحديات ثقافية، وتحديات ذاتية، وتحديات بيئية ومادية (الأحمدي وأبو خضير، ٢٠٠٩، ص. ٥٣٢).

هذه التحديات قد تتسبَّب في صنع حواجز مُعيقَة وصعوبات جَمَّة أمام القيادات الأكاديمية النسائية، تُعيق تقدُّمها، وتمنعها من الوصول إلى تحقيق أهدافها، ولعلَّ من أبرز هذه العراقيل ظاهرة "السقف الزجاجي"، وهي عبارة عن حواجز تُعيق نُهوض المرأة، وتمنعها من الارتقاء إلى المناصب القيادية في الأوساط الأكاديمية العليا (Jarmon, 2014, p.9). ومن ثمَّ؛ فإنَّ هذه الدراسة تسعى إلى التعرُّف على التحديات المختلفة التي تقف وراء بروز هذه المشكلة، وكيفية التغلُّب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من التغيُّرات التي طرأت على المجتمع السعودي والسياسات العامة، والتي أثَّرت على مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية،

والتحوُّلات الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها، بما في ذلك موقعها الأكاديمي والقيادي في الجامعات السعودية؛ إلا أنَّ هناك فجوةً واسعةً بين الواقع والمأمول، وما زال هناك العديد من التحديات أمام المرأة القيادية، وهي تمكُّنها إدارياً لممارسة مهام ومسؤوليات أكبر (عون، ٢٠١٩، ص. ٣٨٤).

فقد أشارت دراسة المنقاش (٢٠١٧) إلى أنَّه عند النظر في مجال القطاعات الأكاديمية؛ لا يزال هناك قصورٌ في تمكين المرأة وتنصيبها قيادياً، فغالبًا ما تعمل تحت مظلة الرجل، ويبقى تميُّزها القيادي مُحاصراً برأي الرجل، ولا يزال ظهورها محدودًا أو شبه معدومٍ في المناصب القيادية العليا بالجامعات، وهذا ليس لِقلة المهارات، أو ضعف في الكفاءات النسائية، وإنما للعقبات التي تواجههنَّ، وتحوُّل دون توليهنَّ للمناصب العليا (ص. ٢).

كما كشف العديد من الدراسات وجود بعض التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات في المملكة العربية السعودية؛ مثل دراسة الصبيحي (Al-Subaihi, 2016) والتي أوضحت أنَّ هناك تحدِّيَيْن أمام تمكُّن المرأة السعودية في المناصب القيادية؛ وهما: التحديات التنظيمية؛ مثل وجود سياسات وأنظمة لضمان تمكينها لأداء دورها القيادي؛ بما يضمن مشاركتها في صنع واتخاذ القرار، والتحديات الشخصية؛ مثل عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الأسرة والمسؤوليات المهنية (p.17).

كذلك بيَّنت دراسة القرني (٢٠١٩) أنَّ هناك تفاوتاً بين عدد الأكاديميات من أعضاء هيئة التدريس وعدد الأكاديميات في المواقع القيادية في بعض الجامعات السعودية، هذا التفاوت سببه الكثير من التحديات التي تواجه

الأكاديميات، وتُعزِّقُل وصولهنَّ إلى المواقع القيادية (ص. ٤٠١). كما أظهرت نتائج دراسة الدغري (٢٠١٨) أنَّ معظم التحديات التي تواجهها القيادات النسائية بالجامعات السعودية تستدعي الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تنموية مناسبة؛ من خلال وضع نظام إداري يُشجِّع الدور القيادي للمرأة في المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها (ص. ٢٦).

وكشفت دراسة غنيم (٢٠٢٠) أنَّه بالرغم من التميُّز القيادي للمرأة؛ نجد أنَّ الاعتراف فعليًّا بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال مُحاصرًا بالنظرة الأُزلية المهيمنة التي تفرض تفضيل الرجل، ومن ثمَّ تقديم القيادة الذكورية؛ فنجد في الجامعات السعودية رئيسًا، تليه وكيلَّة لشؤون الطالبات، وعميدًا تليه كذلك في السُّلم الإداري وكيلَّة، ورئيسًا لقسم أكاديميٍّ تليه مشرفة قسم... وهكذا، ويبقى رأي المرأة مُقيَّدًا بتمرير الرئيس الأعلى وموافقته (ص. ٢١٦).

وفي هذا السياق ذاته؛ أوَّصت دراسة البدوي (٢٠١٦) بضرورة تقديم الدعم المعنوي والمادي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وإظهار الثقة في قدراتهنَّ ومهاراتهنَّ، وتقدير ما يبذلونه من جهود لتطوير كليات البنات بالجامعة، وتوفير مجموعة من المتطلبات الرئيسة، المتمثلة في: التشريعات المنظمة المرنة، وهياكل تنظيمية مرنة (ص. ٧٢). وهنا تبرز الحاجة لإجراء الدراسة الحالية، والتي حدَّدت مشكلتها في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما تحديات السقف الزجاجي (التحديات المهنية، والتحديات الشخصية) للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي (التحديات المهنية، والتحديات الشخصية) للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد؛ تُعزى لمتغيرات: (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي)؟

٣- ما سُبُل التغلُّب على تحديات السقف الزجاجي التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس، يكمن في الوصول إلى التعرف على تحديات السقف الزجاجي، المتمثلة في: (التحديات المهنية، والتحديات الشخصية). والتي تُعيق أداء القيادات النسائية في قيادة كليات البنات بجامعة الملك خالد. والوصول إلى سُبُل التغلُّب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية، والذي يُعدّ ظاهرة، تُهدد كثيراً من قيادات كليات البنات، وما تُسببه هذه التحديات من إرباكٍ في أداء المؤسسة الأكاديمية.
- ندرة الدراسات التي تعالج موضوع السقف الزجاجي في الجامعات، وخاصةً ما تواجهه القيادات النسائية في الجامعات السعودية.
- تُقدِّم هذه الدراسة بيانات ومعلومات تساعد المسؤولين في الإدارة العليا عن

تطوير العملية القيادية والإدارية، وذلك من خلال الوقوف على أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية بجامعة الملك خالد، وتحديد مكامن الخلل فيها، والعمل على إصلاحها، وإعطاء مزيد من الصلاحيات للمرأة القيادية الأكاديمية في الكليات الجامعية؛ لإبراز دورها في تنمية المجتمع السعودي.

- تقدم الدراسة سُبُلًا مقترحة؛ للتغلب على تحديات السقف الزجاجي، الذي يواجه القيادات النسائية بجامعة الملك خالد، والحدّ منه؛ لتتمكّن الكليات النسائية من القيام بدورها على أكمل وجه، وبالتالي؛ تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على تحديات السقف الزجاجي، والمتمثّلة في: "التحديات المهنية، والتحديات الشخصية"؛ وسُبل التغلّب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية. الحدود الزمانية: طُبِّقت هذه الدراسة خلال الفصل الصيفي (١٤٤٢هـ-٢٠٢١م).

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد: (عميدة كلية، وكلية كلية، رئيسة/مشرفة قسم). الحدود المكانية: الكليات الجامعية لشطر الطالبات بجامعة الملك خالد "الكليات الإنسانية، والنظرية، والعلمية، والتطبيقية".

مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية مجموعةً من المفاهيم الأساسية المتمثلة، في:
- القيادات الأكاديمية النسائية: تُعرّفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: القيادات النسائية التي يصدرُ قرار رئيس الجامعة بتعيينهنَّ في مراكز قيادية بالكليات الجامعية؛ مثل: عميدة كلية، وكيلة كلية، رئيسة/مشرفة قسم بجامعة الملك خالد.

- التحديات: هي "كافة العوامل التي تُعيق القائدة الأكاديمية عن ممارسة دورها القيادي بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية" (أبو خضير، ٢٠١٢، ص. ٨٩).

كما يمكن تعريفها بأنها: "الأمر التي تقف حائلاً بين المرأة في المؤسسات الأكاديمية وبين ممارستها لدورها القيادي، سواءً على المستوى المهني أو المستوى الشخصي" (القرني، ٢٠١٩، ص. ٤٠٢). وسوف تتبني الباحثة هذا التعريف إجرائياً.

- السقف الزجاجي: هو "عبارة عن حاجز يُوضع أمام المرأة داخل المنظمة؛ ليمنعها من الترقى إلى مواقع ذات سلطة أعلى، ويُقيّد من ممارستها وصلاحياتها القيادية، وبالتالي؛ تفضيل الرجل عن المرأة داخل المنظمات" (Mifflin, 2009, p.32).

ويعرّف إجرائياً بأنه: حاجز غير مرئي، يمنع من دافعية القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد نحو العمل تجاه الكليات الجامعية، ويضع أمامهنَّ

التحديات التي تُقَيِّدهنَّ عن التقدُّم الوظيفي، ويَحْرِمُ الجامعة من الاستفادة من خبراتهنَّ وطاقاتهنَّ، التي تكون مُتميِّزة في أحيانٍ كثيرة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري.

(١) نشأة ظاهرة السقف الزجاجي ومفهومها:

ظاهرة السقف الزجاجي "Glass Ceiling" هي نظرية غريبة في علم الإدارة الحديثة، ظهرت لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي، وتتمحور حول الحواجز التي تمنع من تقدّم المرأة في المناصب القيادية، رغم كفاءتها أو تفوّقها وامتلاكها للمؤهلات اللازمة في المجالات ذاتها، والتي يعمل بها الرجل، إلا أنّ اعتلاءها يصطدم بسقفٍ أُطلق عليه "السقف الزجاجي" (Johns, 2013, p.1-2). وتمّ استخدام هذا المصطلح على نطاق واسع في وسائل الإعلام الأمريكية الرسمية وغير الرسمية في بداية التسعينيات؛ حيث نشرت تقارير و منشورات أكاديمية لفريق عملٍ من وزارة العمل الأمريكية، تُوضّح العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى مناصب الإدارة العليا في الشركات الكبيرة؛ بسبب وجود حاجز شفاف، يمنعهنّ من الصعود في سلّم الشركة بعد نقطةٍ مُعيّنة، على الرغم من أنّ النساء قادرات على الانتقال إلى المستويات العليا، إلا أنّهنّ توقّفن في مرحلةٍ ما عن التقدّم إلى الأعلى (Bombuwela & Chamaru, 2013, p. 6).

ويعرّف مارتن (Martin, 1997) (في: Joseph, 2014, p.20) السقف الزجاجي بأنّه: "حواجز مصنّعة تستند إلى التحيز التنظيمي، ومنع الأفراد المؤهلين من التقدّم صُعودًا في مُؤسّستهم إلى مناصب أعلى على مستوى الإدارة". كما تُعرّف ظاهرة السقف الزجاجي بأنّها: "حاجز غير مرئي، يمنع النساء من الانتقال إلى المستويات العليا في المؤسسة، والتي يسيطر

عليها الذكور؛ بَعْضِ النظر عن مُؤَهَّلَاتِهِنَّ أو إِنْجَازَاتِهِنَّ" (Tiwari, Mathur & Awasthi, 2019, p.6). هذا إلى جانب تعريفه بأنّه: "الحواجر التي تمنع المرأة من الصعود إلى مناصب السلطة أو المسؤولية، والتقدُّم إلى مناصب أعلى داخل المؤسسات لمجرد أنهنَّ نساء" (Babic & Hansez, 2021, p.2).

من خلال ما سبق؛ يمكن القول: إنّ السقف الزجاجي في المؤسسات الأكاديمية هو أنّ المرأة قد ترى الوظائف العليا بشكلٍ شفافٍ وواضحٍ تمامًا، غير أنّها تواجه تحديات قوية عند محاولة الوصول إليها مباشرةً، برغم ما تمتلكه من قدرةٍ وكفاءةٍ، مهنيةٍ وعلميةٍ؛ مما يضطرها في نهاية المطاف للقبول بالبقاء ضمن المستويات الإدارية الدُّنيا أو الوُسْطى، وهذا يمنع حصولهنَّ على الفُرْص القيادية والأجور والمزايا الأخرى.

(٢) أسباب ظاهرة السقف الزجاجي:

من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ يتَّضح أنّ ثَمَّة اتفاق بين الكُتَّاب والباحثين حول جملةٍ من العوامل المختلفة، تكون سببًا في إنتاج ما يُسمَّى بظاهرة السقف الزجاجي في بيئات العمل، ويمكن الإشارة إليها بشكلٍ مُوجَزٍ فيما يلي:

١- **العوامل الذاتية أو الشخصية:** وهي مُعَوِّقات مرتبطة بالمرأة وثقتها بنفسها، وتكوينها النفسي، ومُؤَهَّلَاتِها العلمية ومهاراتها، التي تُحوِّل دون ممارستها للسلوك القيادي، فتدبِّي رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس؛ كل ذلك يمنعها من الوصول إلى المناصب

القيادية (موفق وهيشر، ٢٠١٥، ص. ٢٤٩).

فَصُلًّا عن شعور المرأة بالقلق من عدم التوافق بين عملها ومهامها الأسرية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، وعدم قُدرتها على التعبير عن النفس تعبيراً حرّاً، وضعف شعورها بمكانتها، وأهمية دورها في التنمية (الطريف، ٢٠١٤، ص. ٧٢).

كذلك من ضمن المُعَوِّقات الذاتية: نقص التوجيه المدعوم من قِبَل القيادات "القيادات الرجالية" في المستويات الإدارية العليا، خاصّةً وأنَّ التوجيه يُعتبر عاملاً تَمَكِينِيًّا مهمًّا في حياة المرأة المهنية في التقدير والتطوير المهني؛ مما قد يجعلها تشعر أنَّ القيادة أصعب ممَّا كانت تتصوّر (Babic & Hansez, 2021, p.6).

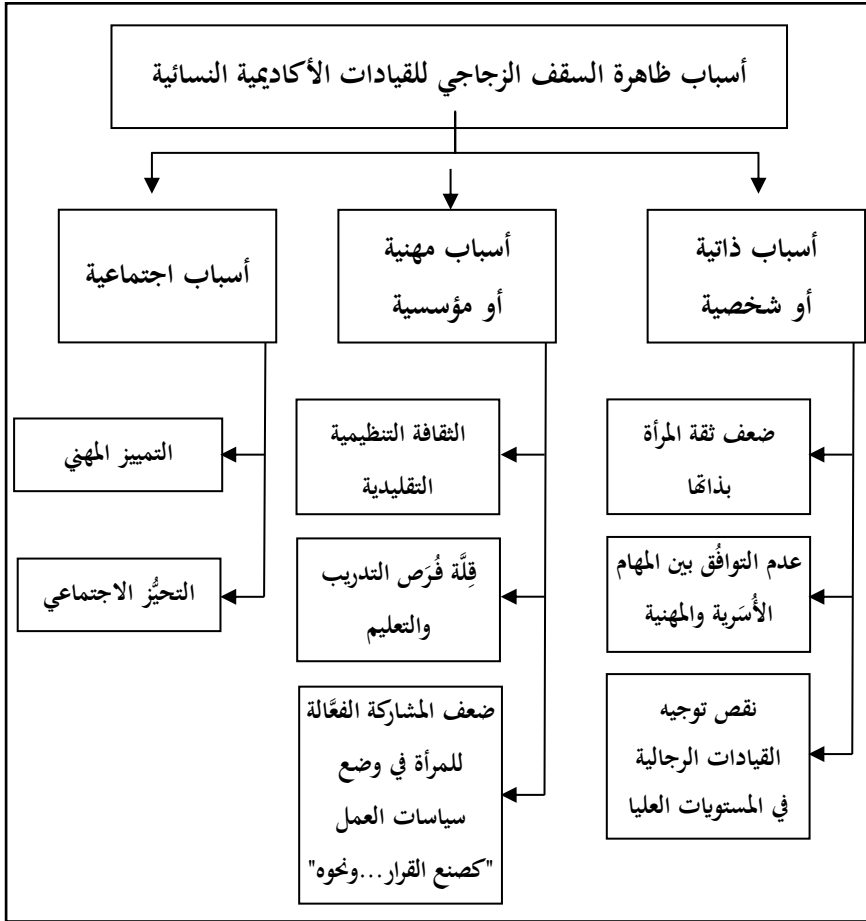
٢-العوامل المهنية أو المؤسسية: يتمثّل دعم الإدارة العليا للمرأة في إعطائها حقوقها كاملةً لتتمكّن من العمل، والتدرُّج في السُّلّم الوظيفي؛ بلا عَقَبَات تواجهها، ولكن بالرغم من وضوح قوانين العمل الخاصة بالمرأة؛ إلاَّ أنَّ الإدارة العليا غالبًا لا تُطبّق بعض هذه القوانين؛ مما يترتب عليه زيادة معاناة المرأة العاملة (الشاذلي، ٢٠١٢). ويتمثّل ذلك في بعض ممارسات التوظيف والترقية، وتقييم الأداء، كما قد تنبع من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فالثقافة التنظيمية التقليدية قد تعمل على تغييب مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة؛ من حيث قِلّة فُرص التدريب والتعليم للمرأة؛ مما يُقلّل من احتمالات الوصول إلى مستويات إدارية متقدمة (Madhulata, 2016, p.1451).

ومن العوامل ذات الطابع المهني أيضًا: قِلّة النماذج النسوية في مواقع

المسؤولية العليا؛ مما يُؤدِّد الخوف لدى المرأة العاملة من احتمال فشلها في أيِّ مهمةٍ قياديةٍ كبيرةٍ، وكذلك ضعف المشاركة الفعَّالة للمرأة في وضع سياسات العمل، وكذلك اعتقاد صُنَّاع القرار باهتمام المرأة بالأمر الشَّكَّلية، وضعف ثقَّتهم بقدراتها؛ مقارنةً بقدرات وإمكانيات الرجل، الأمر الذي أدَّى إلى تدبُّي عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار (الخمشي، ٢٠١٤، ص.١٣).

وقد أشارت دراسة كرادج (Karadag, 2018) إلى أنَّ أسباب ظهور السقف الزجاجي أمام القيادات النسائية في القطاعات الأكاديمية يرجع إلى ثلاثة عوامل؛ هي: العوامل الفردية؛ مثل: الخيارات الشخصية والإدراك، والعوامل التنظيمية؛ مثل: الثقافة التنظيمية وسياسة التنظيم التي تتبَّعها المؤسَّسة الأكاديمية وعدم الإقدام على الانضمام إلى مجموعات الاتصال بين القيادات "ذكورًا وإناثًا"، والعوامل الاجتماعية؛ مثل: التمييز المهني والتحيُّز الاجتماعي (p.76).

ويمكن توضيح أسباب ظاهرة السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية؛ من خلال الشكل التالي:



شكل (١): أسباب ظاهرة السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية
(المصدر: من إعداد الباحثة)

(٣) آثار ظاهرة السقف الزجاجي على القيادات النسائية:

قد تُؤثّر ظاهرة السقف الزجاجي بشكلٍ مباشرٍ أو غيرٍ مباشرٍ على سمعة المؤسسة وولاء العاملين بها، وعلى المهارات التي يمتلكها الأفراد، كما قد يُؤثّر على النمو المهني ونتائج الأهداف التي تُسعى لها المؤسسة، وبالتالي؛ التأثير على رأس المال الفكري؛ نظرًا لضياع وهُدْر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسات المختلفة، وهي الطاقة النسوية (Bombuwela & Chamaru, 2013, p.5).

وبالنسبة للقطاع الأكاديمي؛ فإنَّ من بين أكثر الآثار وُضوحًا لظاهرة السقف الزجاجي على القيادات النسائية هو ما أوضحتها دراسة بيرنز وسيبفي وهاجمان وجوزيفسون (Burns, Spivey, Hagemann, Josephson, 2017) من تأثيره سلبيًا على النمو المهني للمرأة القيادية؛ مثل: عدم رغبتها في الابداع، وعدم قدرتها على الابتكار، أو تبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسات الأكاديمية، كما يُضعف من دافعيتها لتغيير الوضع الراهن داخل هذه المؤسسات؛ مما ينعكس سلبيًا على رغبتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى جدّيتها في العمل، وعدم التزامها بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي؛ يتراجع مستوى أدائها، وهذا يُؤثّر سلبيًا على أداء المؤسسة الجامعية (pp.314-315).

(٤) واقع القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، وتحديات السقف الزجاجي:

أدركت حكومتنا الرشيدة مدى تأثير المرأة في التطوُّر والتقدُّم الذي تسعى إليه الدولة، ففي القطاع الجامعي؛ نجد أنَّ المرأة تقلَّدت منصب قيادة وإدارة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كأول جامعة خاصَّة للبنات بالمملكة العربية السعودية (البلوي وأحمد، ٢٠١٦، ص. ٢٠). وكذلك الجامعة السعودية الإلكترونية كأول منصب رئيس للجامعة، كما أحرزت المرأة السعودية تقدُّمًا واضحًا في الجامعات، ونالت على المستوى الأكاديمي أعلى الدرجات العلمية، وعلى المستوى الإداري تولَّت مناصب قيادية عليا.

ومع بروز دور المرأة، وتمكينها، ونيلها حقوقها؛ أصبح حضورها في مراكز القيادة موضع اهتمامٍ في كثير من المجالات، ومنها: الكليات الجامعية، إلَّا أنَّ التقدُّم الذي أحرزته فيها، ودورها في القيادة الأكاديمية؛ لا يزال محدودًا، ويواجه العديد من التحديات (عون، ٢٠١٩، ص. ٣٩٧).

وقد توصَّلت دراسة غنيم (٢٠٢٠) إلى مجموعةٍ من التحديات التي تواجه المرأة في الصَّرح الجامعي، وخاصةً في المجال القيادي الأكاديمي بالجامعات السعودية، وصنِّفت تحت: الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية السائدة، فالثقافة التنظيمية كانت أحد أهم التحديات التي تواجه المرأة، ومن ذلك: مركزية القرارات، واستحواذ الجانب الذكوري عليها، وكذلك التغييرات المستمرة في الأنظمة والقرارات التي تُعيق سير العملية الإدارية للقيادات؛ أما الثقافة الاجتماعية فهي النظرة المتشبهة بفكرة تفضيل القيادة الذكورية على النسائية،

وأن القيادة النسائية أقل كفاءةً من القيادة الذكورية، وهذا يعود إلى الثقة في القيادة الرجالية وكفاءتها على القيادة النسائية (ص. ٢٢١).

وذكرت دراسة بني هاني (٢٠٢٠) أن التحديات الشخصية للمرأة نفسها في مؤسسات التعليم الجامعي في المجتمع السعودي تُعتبر من التحديات التي تتعلّق بها وبشكلٍ مباشرٍ، والتي قد تكون الأكثر أهميةً في عدم وُصُولها إلى المناصب القيادية؛ فالكثير من النساء الأكاديميات يُفضِلن الأعمال التي تجمع بين أعبائهنّ الوظيفية وأعبائهنّ المنزلية، خصوصًا مع ندرة ووجود مؤسسات اجتماعية؛ كالحضانات والنوادي، وحتى الحدائق العامة؛ مما يزيد العبء المُلقى على عاتق المرأة القيادية الأكاديمية، ويُقلّل من طموحها، وتطلّعها لشغل المناصب القيادية (ص. ٧).

كما أجرت الأحمدى (Al-Ahmadi, 2011) دراسةً عن التحديات التي تواجه المرأة السعودية ذات العلاقة بتقلّدها وظائف قيادية في مختلف القطاعات، وتوصّلت إلى أنّ أبرز ما تواجهه المرأة السعودية العاملة من التحديات هي: التحديات الهيكلية، ونقص الموارد، وضعف التمكين الإداري بدرجةٍ أساسية (p.155).

(٥) السُّبُل الكفيلة بالحدِّ من مشكلة السقوف الزجاجية للقيادات

الأكاديمية النسائية بالقطاع الجامعي:

هناك مقترحات لكيفية التغلُّب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بالكليات الجامعية السعودية، وتتلخَّص في الآتي (الكسر، ٢٠١٥، ص. ١٧٥):

(١) للتغلُّب على التحديات الاجتماعية؛ لا بُدَّ من العمل على تعزيز الوعي

المجتمعي؛ لتحسين صورة المرأة في المجتمع السعودي، وتوضيح دورها في

التنمية؛ خاصَّةً 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 المهني والوطني والتاريخي والديني لها.

- استثمار وسائل الإعلام المختلفة، والتثقيف، والمساجد، والمؤسسات

الجماهيرية؛ في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة، ودورها في

الحياة الاجتماعية والعملية.

(٢) وللتغلُّب على التحديات الشخصية؛ فلا بُدَّ من ضرورة توفير أجواء عملٍ

تتلاءم والدَّور الأسري للمرأة، ومن ذلك: توفير دُور حضانةٍ للأطفال التي

تعمل إلى الفترة المسائية، ويُفضَّل أن تكون في مَقَرَّات عملهنَّ.

(٣) ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية؛ بمشاركة مؤسسات المجتمع

المدني التي لها اهتمام بشؤون المرأة، من أجل تذليل الصعوبات التي تواجه

عدم إنصافها مجتمعيًّا، وتشريعياً، ووظيفياً؛ حيث تتضمن الخطة:

- زيادة الاهتمام بتدريب المرأة، مع توجيه جزء من البرامج التدريبية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية، وأن تتضمن أيضاً عقد دورات في إدارة الذات، وإدارة الوقت، والتي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس.

- إجراء الدراسات العلمية المتعمّقة في مجال ممارسة المرأة للعمل القيادي، وتشخيص التحديات التي تواجهها في أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة.

- العمل على تعديل صورة المرأة أمام نفسها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدرتها على أداء الدور القيادي؛ عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات النسائية الموجودة في المواقع المختلفة في العالم العربي والإسلامي، وإبراز نماذج نسائية شاركت في أعمال مختلفة، ووصلت إلى المناصب العليا؛ بناءً على الكفاءة والخبرة والتميز.

- التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تُؤدّيه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها؛ لِمَا لها من أثرٍ على التغيير المجتمعي؛ حيث إنّها تُمثّل قوةً دافعةً باتجاه تطوير المرأة، وتحسين أوضاعها وظروفها، وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

وذكرت دراسة العطوي ومرعي (٢٠١٨) على أنه من أجل الحدّ من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بالقطاع الجامعي السعودي؛ ينبغي تبني إستراتيجيات فعّالة بالجامعات لتعزيز مساهمة هذه القيادات الفعلية في مواقع صنع القرار، وإتاحة الفرصة لهنّ لامتلاك زمام المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية، دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وزيادة الحوافز المادية

والمعنوية للمبدعات والمتميزات، وتشجيعهنَّ على الانخراط بالمؤتمرات العربية والعالمية؛ لتعزيز الثقة بالنفس، وزيادة الاطِّلاع والثقافة على مختلف المحاور، كما يجب الحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات السعودية بِعَضِّ النظر عن الجنس، وتعزيز وسائل الاتصال الفعَّالة بين الوحدات والأقسام الأخرى ومواقع أصحاب القرار بالجامعة.

ثانيًا: الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسة الحالية على عددٍ من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع تحديات السقف الزجاجي الذي يواجه القيادات النسائية، وفيما يلي يتمُّ استعراضها من الأحدث إلى الأقدم؛ وَفُقَّ مَحْوَرَيْنِ؛ هما: الدراسات العربية، ومن ثمَّ الدراسات الأجنبية، وهي كالآتي:

– الدراسات العربية:

١-هدفت دراسة عون (٢٠١٩) إلى معرفة كيف يُمكن للنساء اللواتي يَشْعُلْنَ حاليًا مناصب قيادية إدارية عليا في مختلف مؤسَّسات التعليم العالي السعودي أن يَحْتَرِفْنَ "السقف الزجاجي"؛ مقارنةً بمثيلاتهنَّ في أمريكا؟ بالإضافة إلى التحقُّق من العديد من الصعوبات التي تُعيق ارتقاء المرأة للمناصب العليا رفيعة المستوى في الجامعات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج المختلط؛ حيث تمَّ تحليل تسع دراسات أمريكية بَحَثَتْ في القيادات العليا رفيعة المستوى، بالإضافة إلى استخدام أسلوب "دلفاي"؛ حيث قامت الباحثة بتطبيق استطلاع رأي الخبراء على عينةٍ من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة في (٨) جامعات سعودية من الحاصلين على درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (٣٢)، وتمَّ التأكُّد من صدق وثبات الأداة، وقد تضمَّن استطلاع الرأي (٥) محاور رئيسة، اشتملت على: الكشف عن الواقع والخصائص والأدوات والموارد اللازمة، والتحديات والعقبات، بالإضافة إلى تحديد العوامل التحفيزية اللازمة، ووصف النساء الشاعرات للمناصب القيادية في التعليم العالي السعودي؛ مقارنةً بمثيلاتهنَّ في أمريكا.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج؛ أهمها: أنّ السقف الزجاجي موجودٌ؛ بدليل أنّ القيادات النسائية في التعليم العالي "قَلَّةٌ قليلةٌ". وكان من أبرز التوصيات: توعية المجتمع -من خلال المنصّات التعليمية المختلفة- بأهمية تمكين المرأة، وأنها قادرةٌ على القيادة في جميع المواقع.

٢- أما دراسة المسدي ورضوان والسعداوي (٢٠١٩)؛ فقد هدفت إلى قياس أثر عوامل السقف الزجاجي على تويّي المرأة المناصب القيادية؛ في دافعيّتها نحو العمل؛ من خلال تحليل الدور الوسيط للسقف الزجاجي، وذلك بالتطبيق على عينة قُوّامها (٣٥٥) مفردةً من الصحفيين العاملين بالمؤسّسات الصحفية القومية بمصر. وتمّ استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، كما تمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العملي التوكيدي)؛ للتأكّد من صدق المؤشّرات التي تقيس المتغيّرات، والكشف عن العلاقات المباشرة بين متغيّرات البحث. وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج، والتي تتمثّل أهمها في: وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للعوامل الخاصة بتويّي المرأة المناصب القيادية في دافعيّتها نحو العمل من خلال السقف الزجاجي، كما أنّ "العوامل الثقافية، تليها العوامل التنظيمية، ثم العوامل الاجتماعية، وأخيراً العوامل الخاصة بالمرأة ذاتها" هي أكثر العوامل تأثيراً في دافعية المرأة نحو العمل.

٣- واستهدفت دراسة الحاج والناصر (٢٠١٨) قياس إدراك المرأة السعودية العاملة في الأجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية، والتعرّف على أسبابها، والسُّبُل الكفيلة بالتعلُّب عليها، وكذلك فاعلية جهود الحكومة

لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي، وتقلد وظائف قيادية في الأجهزة الحكومية. وتم استقصاء آراء عينة ملائمة من مجتمع الدراسة المكوّن من الموظفات الإداريات في الجهاز الحكومي. وتوصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها: أنّ أفراد عينة الدراسة يُدرِكُنَ (إلى حدِّ ما) مشكلة السقوف الزجاجية في بيئات العمل، وأنّ (العوامل التنظيمية/المهنية) تأتي في المقام الأول؛ إذ تُسهم (بدرجةٍ مرتفعةٍ نسبياً) في إنتاج المشكلة، تليها (إلى حدِّ ما): (العوامل الذاتية/الشخصية). كذلك اتفق غالبية أفراد الدراسة على أنّ الجهود الحكومية تبدو فعّالةً على صعيد تمكين المرأة من تقلد الوظائف القيادية في العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية.

– الدراسات الأجنبية:

١- أجرى باييك وهانسيز (Babic & Hansez, 2021) دراسةً هدفت إلى فهم ظاهرة السقف الزجاجي الذي تعاني منه النساء في مواقع صنع القرار؛ من خلال التوسّع في دراسة النموذج الذي طوّرتَه دراسة (Elacqua, et al., 2009)، والذي درس العوامل الشخصية كأحد أسباب السقف الزجاجي باقتراح نموذج أكثر شموليةً ليتضمّن العوامل التنظيمية والاجتماعية، والتي لها تأثيرٌ مباشرٌ على جودة العمل والصراع بين العمل والأسرة، وشملت عينة الدراسة (٣٢٠) امرأةً في مناصب قيادية بشركة الرعاية الصحية العالمية في بلجيكا. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي لجمع البيانات، وكانت أداة الدراسة الاستبانة بعد تطويرها من دراسة (Elacqua, et al., 2009). ومن أبرز النتائج التي توصّلت إليها هذه الدراسة: أنّ التحديات الشخصية

للمرأة القيادية تقع في المرتبة الأولى ضمن تحديات السقف الزجاجي، تليها الثقافة التنظيمية، والتي تُؤثّر على الرضا الوظيفي للنساء في مواقع صنع القرار.

٢- وهدفت دراسة تيواري وماثور وأواستي (Tiwari, Mathur & Awasthi, 2019) إلى الكشف عن أثر العلاقة بين السقف الزجاجي والالتزام التنظيمي للنساء العاملات في بيئات عمل مختلفة، وأُجريت الدراسة باستخدام طريقة المسح الإلكتروني للبيانات، بحيث تمّ من خلاله إرسال استبيان إلى النساء العاملات في المؤسسات المختلفة بالهند على مستوى المناصب العليا والتنفيذية. استجاب لهذا الاستبيان منهنّ (١٠٠) سيدة. وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ تأثير السقف الزجاجي على الالتزام التنظيمي مرتفع، وأنّه كلما كانت حدّة السقف الزجاجي عاليةً كان ولاء المرأة العاملة للعمل منخفضًا، والتزامها تجاه مؤسّستها ضعيفًا.

٣- كما هدفت دراسة الصبيحي (Al-Subaihi, 2016) إلى تحديد التحديات الأكثر شيوعًا للقيادات النسائية السعودية؛ للحصول على مناصب قيادية عليا في التعليم العالي، وكذلك تحديد طبيعة هذه التحديات من حيث الطبيعة الثقافية للمجتمع السعودي، والتحديات الشخصية المنبثقة عن النساء أنفسهنّ، والتحديات التنظيمية. وتمّ استخدام المنهج الكمي لتقديم تحليل شامل لمشكلة الدراسة وجمع البيانات الواردة في هذه الدراسة. وكانت أداة المسح عبر الإنترنت المستخدمة للحصول على ردود (٧٨) من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعات الثلاث التي تُمثّل مجتمع الدراسة

بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وهي: (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية). وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تحديات ثقافية وتنظيمية تمّ تحديدها على أنّها أهمّ التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية. ثمّ التحديات التي تتعلّق بنقص التمكين الذي تمّ تحديده على أنه التحدي الثاني، بينما التحديات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة من التحديات. وقدّمت الدراسة بعض التوصيات لزيادة الممارسات القيادية لتمكين المرأة السعودية من القيام بالمشاركة في مناصب صنع القرار في التعليم العالي.

٤- وقام جارمون (Jarmon, 2014) بدراسةٍ هدفت للتعرف على وصف السقف الزجاجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفهم خصائص المرأة في المستويات والمناصب الإدارية العليا بجامعة "لوا" بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمّت مقابلة (٧) نساء في مناصب إدارية رفيعة المستوى؛ لالتقاط جوهر تجربتهنّ الحية في مناصبهنّ الحالية. وتمّ عرض نتائج الدراسة وفُصّلًا لأربع محاور: تصوّر للسقف الزجاجي؛ والخصائص والتحديات؛ والأدوات والموارد؛ وتذليل العقبات. وقدّمت المشاركات في هذه الدراسة رؤى قيّمة بناءً على سنوات عملهنّ العديدة، والتي تطلّبت منهنّ الكثير من العمل، كما تطلّبت أحياناً تضحيات شخصية، ولكن يمكن التغلّب عليها مع التوجيه المناسب والدعم والتخطيط الإستراتيجي.

٥- وهدفت دراسة جوزيف (Joseph, 2014) إلى الكشف عن الخبرات

الشخصية والمهنية للقيادات النسائية في مجال التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساهمت بقدراتها على كسر السقف الزجاجي، ودراسة أوجه التشابه والاختلاف في خبراتها القيادية، والعوائق الشخصية والمهنية التي واجهت هؤلاء القيادات النسائية من ذوي الخبرة، وكيف تمكّن من إدارتها؟ والنصائح التي يمكن تقديمها للنساء الأخريات اللواتي يطمحن للقيادة. وتكوّنت عينة الدراسة من (٦) نساء حُدِمْنَ في مناصب قيادية في التعليم العالي، واستُخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وكشفت نتائج المقابلة أنّ جميع المشاركات في الدراسة أَوْضَحْنَ أنّ الخبرات الشخصية لها تأثير إيجابي على زيادة الثقة بالنفس؛ من خلال دعم الوالدين والأزواج كمساعدتهنّ في تربية الأبناء؛ مما عزّز الثقة بأنفسهنّ، وتمتّعهنّ بنفوذ أكبر في مواجهة تحديات السقف الزجاجي؛ أما الخبرات المهنية فكان لهنّ تجارب مهمة قبل تعيينهنّ في مناصب قيادية، بالإضافة إلى العمل مع قيادات رجال لعبوا دورًا مهمًا في منحهنّ الفرص، والتي ساهمت بشكل كبير في قدرتهنّ أيضًا على كسر السقف الزجاجي. وقد تُحَفِّز هذه النتائج النساء اللواتي يطمحن للخدمة كقادة، واللواتي يُؤمّننّ بأنهنّ موهوبات في القيادة العملية.

٦- كما استهدفت الورقة العلمية التي قدّمها بيترسون (Peterson, 2014) عن بعض تحديات السقف الزجاجي الذي يواجه القيادات النسائية في إدارة التعليم العالي بالسويد، وكشفت الورقة عن أهم هذه التحديات، وهي: زيادة عبء العمل، وتضارب وتداخل الاختصاصات في الأدوار، وتقليل

المكانة والسلطة المركزية للمرأة. وبالتالي؛ فإنَّ عمل المرأة في بيئة تتخلَّلها هذه التحديات يُحَفِّزها إلى التخلِّي عن مكانتها القيادية؛ بسبب تعيينهنَّ في أدوار قيادية غير مستقرة؛ مما قد يضع القيادات النسائية على منحدر زجاجي أكاديمي.

٧- وهدفت دراسة الأحمدى (Al-Ahmadi, 2011) إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة عينهً تكوَّنت من (١٦٠) من القيادات النسائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ التحديات الرئيسة هي: (التحديات الهيكلية، ونقص الموارد، ونقص التمكين)، بينما جاءت (التحديات الثقافية والشخصية) في المرتبة الأخيرة. وقدَّمت الدراسة مجموعةً من التوصيات ذات الآثار المترتبة على تطوير القيادة بشكل عام؛ من أجل معالجة التحديات التي تواجه القيادات النسائية، وتعزيز دورهنَّ القيادي.

– التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- أبرزت الدراسات العربية والأجنبية مفهوم وخطورة السقف الزجاجي ضد المرأة كعائقٍ لممارستها وصلاحياتها القيادية.
- ٢- بيَّنت الدراسات السابقة مجموعةً من الأسباب والعوامل المرتبطة بالسقف الزجاجي ضد المرأة، أبرزها: العوامل الشخصية/الذاتية، والعوامل المهنية أو المؤسسية، والتي تُؤثِّر بشكلٍ مباشرٍ على النساء في مواقعهنَّ القيادية.
- ٣- حدَّدت بعض الدراسات السابقة بعض الحلول لمشكلة السقف الزجاجي؛ مثل: دراسة عون (٢٠١٩)، ودراسة جوزيف (Joseph, 2014)، ودراسة

جارمون (Jarmon, 2014).

٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أُجريت في السياق البيئي السعودي، وهي دراسة عون (٢٠١٩)، ودراسة الحاج والناصر (٢٠١٨)، ودراسة الصبيحي (AL-Subaihi, 2016)، ودراسة الأحمدي (AL-Ahmadi, 2011)، فدراسة عون (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على كيفية تمكّن القيادات النسائية في مؤسّسات التعليم العالي من اختراق السقف الزجاجي؛ مقارنةً بمثيلاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية. أما دراسة الحاج والناصر (٢٠١٨) فكانت عن قياس إدراك المرأة السعودية العاملة في الأجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية. ودراسة الصبيحي (Al-Subaihi, 2016) التي ذهبت إلى تحديد التحديات الأكثر شيوعاً للقيادات النسائية السعودية للحصول على مناصب قيادية عليا في التعليم العالي. ودراسة الأحمدي (Al-Ahmadi, 2011) التي هدفت إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاعات الحكومية بشكلٍ عامّ بالمملكة العربية السعودية. بينما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي حدّتها الدراسة بالتحديات المهنية والتحديات الشخصية، وسُئِلَ التغلّب على هذه التحديات، كما ركّزت بصورةٍ أساسيةٍ على عينةٍ من عميدات، ووكيلات الكليات، ورئيسات/مشرفات الأقسام الأكاديمية فقط؛ بجامعة الملك خالد.

٥- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي

بناء الأداة، وفي تفسير النتائج.

الطريقة والإجراءات:

١- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، حول أهم تحديات السقف الزجاجي التي تواجههنّ، وتعيقهنّ عن ممارسة أدوارهنّ القيادية بفعالية، إضافةً إلى التعرف على سبب التغلّب على هذه التحديات ومواجهتها.

٢- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من القيادات الأكاديمية النسائية بكلّيات جامعة الملك خالد الإنسانية والنظرية والعلمية والتطبيقية: (عميدة كلية، وكيّلة كلية، رئيسة/مشرفة قسم)، والبالغ عددهنّ (٦٥) قائدةً أكاديميّةً، لـ (٢٩) كلية، و (٣٧) قسمًا علميًا)، وذلك حسب إحصاء عمادة شؤون الموارد البشرية بالجامعة عام ١٤٤٢هـ (٢٠٢٠/٢٠٢١م). وتمّ الاقتصار على قيادات الكليات والأقسام النسائية الأكاديمية عن غيرها من قيادات العمادات والوكالات الأخرى المساندة في جامعة الملك خالد؛ نظرًا لأنّ هذه الكليات هي المحرك الأساس في تحقيق أهداف الجامعة الأكاديمية، وتضم الطالبات اللواتي يسعين إلى تحقيق أهداف دراستهنّ الجامعية من غير تحديات أو معوّقات تعترض مسيرتهنّ العلمية، إضافةً إلى كونها تضمّ نخبةً مميّزةً من القيادات الأكاديمية النسائية وعضوات هيئة التدريس ذوات الخبرة والكفاءة، كما أنّ الباحثة إحدى

القيادات الأكاديمية النسائية بإحدى كليات الجامعة؛ مما سهّل تطبيق أداة الدراسة خلال إجراء الدراسة الميدانية.

٣- عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ حيث طُبِّقت على عينةٍ مُكوّنة من (٤٦) قائدةً أكاديميةً، وهو ما يُمثّل ٧٠,٧٧٪ من مجتمع البحث.

٤- وصف عينة الدراسة:

تمّ عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيّرات الدراسة مُتمثّلة في التكرارات والنسب المئوية لكلّ متغيّر من المتغيّرات الديموغرافية لعينة الدراسة: (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي)، والنتائج مُوضّحة في الجداول التالية:

جدول (١): توزيع أفراد العينة وَفَقًا لِلْمُتَغَيَّرَاتِ الديموغرافية للدراسة

النسبة	التكرار	الْمُتَغَيَّر	
٦,٥٪	٣	عميدة الكلية	المنصب القيادي
٢٨,٣٪	١٣	وكيلة الكلية	
٦٥,٢٪	٣٠	رئيسة/مشرقة قسم	
٢١,٧٪	١٠	أستاذ مشارك	الدرجة العلمية
٥٠,٠٪	٢٣	أستاذ مساعد	
٢٣,٩٪	١١	محاضر	
٤,٣٪	٢	معيد	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي
٥٢,٢٪	٢٤	أقل من (٥) سنوات	
١٧,٤٪	٨	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٣٠,٤٪	١٤	(١٠) سنوات فأكثر	
١٠٠٪	٤٦	المجموع	

يُتضح من الجدول السابق: أنّ الفئة الأكثر تكرارًا بالنسبة لمتغيّر المنصب

القيادي هي منصب رئيسة/مشرفة قسم؛ بتكرارٍ بلغ (٣٠) من إجمالي أفراد العينة، ونسبةً بلغت (٦٥,٢٪)، في حين أنّ منصب عميدة الكلية هي الفئة الأقل تكراراً؛ حيث بلغ عدد التكرارات (٣)، بنسبةٍ مئوية (٦,٥٪). كما يُلاحظ من الجدول: أن الفئة الأكثر تكراراً بالنسبة لمتغيّر الدرجة العلمية هي فئة الأساتذة المساعدين؛ بتكرار بلغ (٢٣)، بنسبةٍ مئوية (٥٠,٠٪)، وأن أقل الفئات تكراراً هي فئة المعيدين بتكرار بلغ (٢)، بنسبةٍ مئوية (٤,٣٪). أما بالنسبة لمتغيّر عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي فكانت الفئة الأكثر تكراراً من أفراد العينة هي الفئة ذات الخبرة الأقل من (٥) سنوات؛ حيث بلغ عدد التكرارات (٢٤)، بنسبةٍ مئوية (٥٢,٢٪)، ثم الفئة ذات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر؛ حيث بلغ عدد التكرارات (١٤)، بنسبةٍ مئوية (٣٠,٤٪)، وأخيراً الفئة ذات الخبرة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات؛ بتكرار بلغ (٨)، بنسبةٍ مئوية (١٧,٤٪).

٥- أداة الدراسة:

بعد المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ فقد تبين أنّ الاستبانة هي الوسيلة الأكثر ملاءمةً لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة. وبالاستناد إلى نتائج الدراسات والبحوث السابقة، وعلى وجه الخصوص الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه القيادات النسائية؛ قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وسُبل التغلب على هذه التحديات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية.

وتكوّنت الأداة من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لوصف عينة الدراسة، وتناولت: المنصب القيادي، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي.

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتشمل:

المحور الأول: تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، ويحتوي على بُعدين: [بُعد التحديات المهنية، وتضمّن (١٢) عبارة].

المحور الثاني: سُبل التغلّب على تحديات السقف الزجاجي؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وتضمّن (٩) عبارات.

وقد صيغت جميع العبارات بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على موافق (بدرجة عالية جدًا) على موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد لتحديات السقف الزجاجي من وجهة نظرهنّ، وسُبل التغلّب على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد. وموافق (بدرجة منخفضة جدًا) على موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد لتحديات السقف الزجاجي من وجهة نظرهنّ؛ وسُبل التغلّب على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد؛ حيث تمّ استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرّج (بدرجة عالية جدًا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدًا)؛ لتختار المستجيبة إحداها حسب تقديرها.

ولتسهيل تفسير النتائج ومناقشتها؛ استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الاستجابة على عبارات الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل وفق التالي: (بدرجة عالية جداً=٥، بدرجة عالية=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة منخفضة=٢، بدرجة منخفضة جداً=١).

والجدول التالي يوضح معيار تفسير متوسطات تقدير درجة الموافقة لتحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وسُئل التعلُّب على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد:

جدول (٢): معيار تفسير متوسطات درجة موافقة عينة الدراسة على تحديات السقف الزجاجي

المتوسط الوزني	درجة موافقة العينة على تحديات السقف الزجاجي	الوزن النسبي (نسب الموافقة)
(٥,٠٠-٤,٢١)	بدرجة عالية جداً	(من ٨٤,٢٪-١٠٠٪)
(٤,٢٠-٣,٤١)	بدرجة عالية	(من ٦٨,٢٪-أقل من ٨٤٪)
(٣,٤٠-٢,٦١)	بدرجة متوسطة	(من ٥٢,٢٪-أقل من ٦٨٪)
(٢,٦٠-١,٨١)	بدرجة منخفضة	(من ٣٦,٢٪-أقل من ٥٢٪)
(١,٨٠-١,٠٠)	بدرجة منخفضة جداً	(من ٢٠٪-أقل من ٣٦٪)

٥- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الأداة في صورتها الأولى على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، بلغ عددها (٤٦) القيادات الأكاديمية النسائية، وتم تصحيح استجابات المفحوصين، والتأكد من مدى صلاحية الأداة؛ من خلال حساب صدقها وثباتها على النحو التالي:

- **الصدق الظاهري (Trustees):** للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه؛ فقد عُرضت على عدد (٦) محكمين من

المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والتخطيط والمناهج، من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين فقد أُجريت بعض التعديلات اللازمة لتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية.

– **الصدق الداخلي (Intrinsic Validity):** تمّ التحقّق من صدق الاتّساق الداخلي للأداة؛ من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات العينة على كل عبارة ودرجاتهم الكلية على البُعد الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٨٥، ٠,٧٠٣)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) للبُعد الفرعي الأول: (التحديات المهنية)، وبين (٠,٤٣١، ٠,٨٦١)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) للبُعد الفرعي الثاني: (التحديات الشخصية)، كما تمّ حساب معاملات الارتباط بين البُعدين والدرجة الكلية، وكانت قيم معاملات الارتباط بين البُعدين الفرعيين والدرجة الكلية يساوي (٠,٧٦٢، ٠,٧٨٨)، وجميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (٣): معاملات ارتباط عبارات كل بُعد بالدرجة الكلية له (ن = ٤٦)

البُعد الأول (التحديات المهنية)		البُعد الثاني (التحديات الشخصية)	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٧٤	١	**٠,٤٣٨
٢	**٠,٧٧٨	٢	**٠,٦٩٣
٣	**٠,٥٩٧	٣	**٠,٨٦١
٤	**٠,٥٢٧	٤	**٠,٨٢٦
٥	**٠,٥٤١	٥	**٠,٨٣٧
٦	**٠,٧٤٦	٦	**٠,٧٨٥

البُعد الثاني (التحديات الشخصية)		البُعد الأول (التحديات المهنية)	
**٠,٦٩١	٧	**٠,٦٨٦	٧
**٠,٤٣١	٨	**٠,٦٤٨	٨
**٠,٤٧٥	٩	**٠,٤٨٥	٩
**٠,٥١٩	١٠	**٠,٧٠٣	١٠
**٠,٦٩٢	١١	**٠,٦٧٣	١١
**٠,٧٥٣	١٢	**٠,٦٣٣	١٢

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

جدول (٤): معاملات ارتباط البُعدين الفرعيين بالدرجة الكلية لأداة الدراسة (ن = ٤٦)

التحديات المهنية	التحديات الشخصية	الأبعاد
**٠,٧٨٨	**٠,٧٦٢	الدرجة الكلية للمقياس ككلٍ

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

- **ثبات الأداة:** تمَّ حساب ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ثبات عبارات وأبعاد الأداة؛ حيث تمَّ حساب معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) (في حال حذف درجة العبارة)، وكانت قيم "ألفا" لأبعاد مقياس تحديات السقف الزجاجي: (الشخصية، المهنية) هي (٠,٨٦٢، ٠,٨٨٨) على الترتيب، وكانت قيمة معامل "ألفا" للمقياس ككلٍ تساوي (٠,٨٧٢)، وكانت قيم معاملات ألفا لـ (٢٤) عبارة أقل من معامل "ألفا" العام للبعد الذي تنتمي إليه كلُّ عبارة، ما عدا العبارة رقم (٩) لبعُد التحديات المهنية، والعبارتين (١، ٨) لبعُد التحديات الشخصية، وهذا يدلُّ على ثبات معظم عبارات المقياس، وهي معاملات ثبات مرتفعة، تدلُّ على ثبات أداة الدراسة وأبعادها الفرعية.

وقد قامت الباحثة بالتحقق من اعتدالية التوزيع، وذلك عن طريق حساب معاملَي الالتواء والتفلطح لدرجات عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمقياس

تحديات السقف الزجاجي، وأظهرت النتائج أنّ قيمة معامل الالتواء =
(٠,٠٨٣)، وهي قيمة تقترب من الصفر، بينما بلغت قيمة معامل التفلطح =
(٠,٠٩٣)، وهي تقترب من الصفر؛ مما يشير إلى أن بيانات العينة تتوزع توزيعاً
اعتدالياً؛ مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية؛ لتحليل بيانات
البحث.

النتائج ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ينصُّ السؤال الأول للدراسة على: "ما تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد نتائج استجابات أفراد العينة حول التعرف على تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظرهنَّ؛ في بُعْدَيْ: (التحديات المهنية، والتحديات الشخصية). وجاءت النتائج على النحو التالي:

البُعد الأول: التحديات المهنية.

يُوضِّح الجدول التالي (٥) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات مقياس تحديات السقف الزجاجي؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية في بُعد التحديات المهنية.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الأول (التحديات المهنية) مُرتبة تنازلياً حسب نِسَبِ الموافقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

م	العبارات	المتوسطات الوزنية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة	الوزن النسبي (نسبة الموافقة)	الرتبة
٣	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية الأكاديمية.	٣,٨٨	١,٠٢٤	عالية	٪٧٧,٦	١
٢	تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية.	٣,٨٧	١,٠٨٧	عالية	٪٧٧,٤	٢
١٠	اتّساع نطاق الإشراف الإداري من قبيل القيادات الرجالية.	٣,٨٥	١,٣٩٨	عالية	٪٧٧	٣
١٢	محدودية الفرص المتاحة للتدريب، وتنمية المهارات بشكل دوريٍّ ومُوجّهٍ.	٣,٨٤	١,٢٥٣	عالية	٪٧٦,٨	٤
١١	التغيرات المستمرة في الأنظمة، والقرارات	٣,٨٣	١,٣٠٥	عالية	٪٧٦,٦	٥

م	العبارات	المتوسطات الوزنية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة	الوزن النسبي (نسبة الموافقة)	الرتبة
	الأكاديمية التي تُعيق سير العملية الإدارية للقيادات النسائية.					
٦	قِلَّة تبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية النسائية في الكليات الجامعية.	٣,٧٨	١,٠٩٤	عالية	٪٧٥,٦	٦
١	قِلَّة الصلاحيات والمهام الممنوحة للقيادات الأكاديمية النسائية.	٣,٦١	١,١٢٥	عالية	٪٧٢,٢	٧
٥	نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	٣,٥٢	١,٢٦٠	عالية	٪٧٠,٤	٨
٧	ضعف مستوى المشاركة في رسم الخطط الإستراتيجية للجامعة.	٣,٤٦	١,٢٧٧	عالية	٪٦٩,٢	٩
٤	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس والاجتماعات التي تُعقد على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم.	٣,٢٦	١,٣٠٧	متوسطة	٪٦٥,٢	١٠
٨	قِلَّة الصلاحيات والمهام الممنوحة للقيادات الأكاديمية النسائية.	٣,٠٢	١,١٨٣	متوسطة	٪٦٠,٤	١١
٩	ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة القيادية الأكاديمية.	٢,٧٨	١,٢٨١	متوسطة	٪٥٥,٦	١٢
	البُعد الأول (التحديات المهنية)	٣,٥٦	٠,٧٧	عالية	٪٧١,٢	

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أنَّ موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد على تحديات السقف الزجاجي في بُعد (التحديات المهنية)؛ تراوحت ما بين (٢,٧٨-٣,٨٨)، في حين بلغ المتوسط الوزني العام لتقديرات مفردات عينة الدراسة حول هذا البُعد ككلٍ (٣,٥٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة موافقة (عالية). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج والناصر (٢٠١٨)، التي أظهرت أنَّ (العوامل التنظيمية/المهنية) تأتي في المقام الأول؛ إذ تُسهم بدرجةٍ مرتفعةٍ نسبياً في إنتاج مشكلة السقف الزجاجي للمرأة السعودية العاملة في الأجهزة الحكومية.

وبالتأمل في ترتيب العبارات داخل البُعد حسب درجة الموافقة من وجهة نظر مفردات العينة؛ يتضح أنّ العبارة رقم ٣، ونصها: "المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية الأكاديمية" جاءت في المرتبة الأولى؛ بمتوسط وزني (٣,٨٨)، وانحراف معياري (١,٠٢٤)، وبدرجة موافق (عالية). وتُعزى هذه النتيجة إلى الفكرة السائدة أنّ المرأة مندفعة وقليلة التفكير ومتسارعة في اتخاذ القرارات، وأنّ القيادة تحتاج إلى فنّ الدبلوماسية الذي يُجيده الرجل، وأنّ أمور القيادة بحاجة إلى عزيمة وهمة عالية، وهذا ما يتحمّله الرجل، عكس المرأة. وهذا يتفق مع ما ورد في الإطار النظري في دراسة الخمشي (٢٠١٤) من اعتقاد صنّاع القرار باهتمام المرأة بالأمور الشّكلية، وضعف ثقتهم بقدراتها؛ مقارنةً بقدرات وإمكانيات الرجل، الأمر الذي أدّى إلى تدنيّ عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار. واحتلت العبارة رقم ٢، ونصها: "تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية" المرتبة الثانية؛ بمتوسط وزني (٣,٨٧)، وانحراف معياري (١,٠٨٧)، وبدرجة موافق (عالية)، وتُعزى هذه النتيجة إلى التنظيمات الإدارية للمناصب الأكاديمية بجامعة الملك خالد، والتي تتمثّل في وجود عميد/وكيلة كلية، رئيس/مشرفة قسم؛ مما ينتج عنه قيامهما بنفس المسؤوليات والأعمال الإدارية المتعدّدة، وهذا يُؤدّي إلى الازدواجية في تنفيذ بعض المهام الموكّلة إلى الشطرين، وهذه النتيجة تتفق مع أهم ما كشفت عنه نتائج الورقة العلمية التي قدّمها بيترسون (Peterson, 2014) أنّ من أكثر تحديات السقف الزجاجي التي تواجه القيادات النسائية في إدارة التعليم العالي بالسويد: تداخل الاختصاصات في الأدوار. بينما احتلت العبارة رقم ١٠، ونصها: "اتّساع نطاق الإشراف الإداري من قبّل القيادات

الرجالية" المرتبة الثالثة؛ بمتوسط وزني (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٣٩٨)، وبدرجة موافق (عالية)، وهذا يُؤكِّد ما جاء في تفسير العبارة رقم ٢، إضافةً إلى كون ذلك ناتج عن عدم ثقة الإدارات العليا بمقدرة المرأة على تولِّي المناصب القيادية والمهام والمسؤوليات في شطر الطالبات بمفردها، وأنَّه يتوجب على عميد الكلية أو رئيس القسم التدرُّج من أجل حلِّ المشكلات، ووضع بعض الحلول عند الحاجة، دون الانفراد برأي وكيِّلة الكلية أو مشرفة القسم؛ إلا فيما ندر. في حين حصلت العبارة رقم ٩، ونصها: "ضَعْف الثقافة الإدارية لدى المرأة القيادية الأكاديمية" على المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط وزني (٢,٧٨)، وانحراف معياري (١,٢٨١)، ودرجة موافق (متوسطة)، وتُعزى هذه النتيجة إلى شعور القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد بامتلاكهنَّ الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل، إضافةً إلى زيادة ثقتهنَّ بامتلاكهنَّ للسلوكيات والمهارات والكفاءات والقدرات التي لها دورٌ أساسيٌّ في ممارسة الدور القيادي.

البُعد الثاني: التحديات الشخصية.

يُوضِّح الجدول التالي (٦) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات مقياس تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية في بُعد التحديات الشخصية.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثاني (التحديات الشخصية)، مُرتبة تنازلياً حسب نسب الموافقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

م	العبارات	المتوسطات الوزنية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة	الوزن النسبي (نسب الموافقة)	الرتبة
١	إدراك المرأة القيادية الأكاديمية أنَّ القيادة أصعب مما كانت تتصوّر.	٢,٩٦	١,١٧٣	متوسطة	٥٩,٢%	١
٢	تفضيل المرأة أنَّ يكون المسؤول عنها الرجل بدلاً من المرأة.	٢,٦٣	١,٤٠٤	متوسطة	٥٢,٦%	٢
٦	صعوبة الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية للمرأة القيادية.	٢,٤٨	١,٣٦٢	منخفضة	٤٩,٦%	٣
١١	صعوبة التعامل مع الزملاء والرؤساء الرجال.	٢,٣٣	١,٣٨٣	منخفضة	٤٦,٦%	٤
١٢	التأثيرات النفسية والجسدية التي تتعرّض لها المرأة تُحدِّد من مهماتها القيادية.	٢,٢٦	١,٢٩٠	منخفضة	٤٥,٢%	٥
٤	صعوبة إدارة الوقت من قِبَل المرأة القيادية الأكاديمية.	٢,٢٦	١,٣٤١	منخفضة	٤٥,٢%	٦
٨	صعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل، وذلك بسبب الظروف العائلية والشخصية.	١,٩٨	١,٠٤٣	منخفضة	٣٩,٦%	٧
١٠	الاعتقاد السائد أنَّ الرجل أقدر على تحمُّل المسؤولية من المرأة.	١,٩٨	١,١٨٣	منخفضة	٣٩,٦%	٨
٥	كثرة تذرُّ المرأة القيادية من أعباء العمل الأكاديمي.	١,٩٦	١,٢٨٢	منخفضة	٣٩,٢%	٩
٣	ضعف الثقة بالذات.	١,٨٩	٠,٩٢٤	منخفضة	٣٧,٨%	١٠
٧	ضعف ثقة المرأة القيادية بقدرتها على اتخاذ القرارات؛ مقارنةً بالرجل.	١,٨٥	١,٠٩٥	منخفضة	٣٧%	١١
٩	معارضة الأهل والزوج تولي المرأة للمناصب القيادية الأكاديمية.	١,٤٦	٠,٨٦٢	منخفضة جداً	٢٩,٢%	١٢
	البُعد الثاني (التحديات الشخصية)	٢,١٧	٠,٨١	منخفضة	٤٣,٤%	

تُوضِّح النتائج في الجدول السابق: أنَّ متوسط درجة موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد على تحديات السقف الزجاجي في بُعد (التحديات الشخصية)، تراوحت ما بين (١,٤٦-٢,٩٦)، كما بلغ المتوسط

الوزني العام للبعُد ككلٍ (٢,١٧)، وانحراف معياري (٠,٠٨١)، وبدرجة موافقة (منخفضة) على مستوى البعُد ككلٍ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج والناصر (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أنّ (العوامل الذاتية/الشخصية) تقع في المقام الثاني من مشكلة السقوف الزجاجية للمرأة في العمل، وكذلك دراسة المسدي ورضوان والسعداوي (٢٠١٩) والتي أوْصَحَتْ أنّ العوامل الخاصة بالمرأة ذاتها تقع في آخر عوامل السقف الزجاجي التي تُؤثّر على تويّ المرأة للمناصب القيادية ودافعيتها للعمل. بينما تختلف عن دراسة باييك وهانسيز (Babic & Hansez, 2021) والتي ذكرت أنّ التحديات الشخصية للمرأة القيادية تقع في المرتبة الأولى ضمن تحديات السقف الزجاجي.

وبالتأمّل في ترتيب العبارات داخل البعُد حسب وُجْهَة نظر مفردات عينة الدراسة؛ يتّضح أنّ العبارة رقم ١، ونصّها: "إدراك المرأة القيادية الأكاديمية أنّ القيادة أصعب مما كانت تتصوّر"، جاءت في المرتبة الأولى؛ بمتوسط وزني (٢,٩٦)، وانحراف معياري (١,٧٣)، وبدرجة موافق (متوسطة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جملةٍ من الأسباب، من ضمنها خوفٌ بعض القيادات النسائية من المسؤولية، وتردّدهن في إبداء الآراء، إضافةً إلى أنّ القيادة ذات مسؤوليةٍ هائلةٍ، وتأخذ وقتًا وتفكيرًا وجهدًا؛ مما يزيد من تحدي اهتمامها ورغبتها لتقلد المناصب القيادية. وقد احتلّت العبارة رقم ٢ المرتبة الثانية، ونصّها: "تفضيل المرأة أنّ يكون المسؤول عنها الرجل بدلًا من المرأة"؛ بمتوسط وزني (٢,٦٣)، وانحراف معياري (١,٤٠٤)، وبدرجة موافق (متوسطة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المجتمع السعودي ما زال يسيطر على معظم أفراد المعنقدات

والتنشئة الاجتماعية التي تأثرت بالعادات والتقاليد الشرقية الموروثة التي يسود فيها فكرة أنّ الرجل أقدر على القيادة من المرأة؛ لأنّ الرجل يتميز بعقلٍ أرحح، ولا يُغلب العاطفة على العقل كما عند المرأة. بينما احتلّت العبارة رقم ٦ المرتبة الثالثة، ونصها: "صعوبة الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية للمرأة القيادية"؛ بمتوسط وزني (٢,٤٨)، وانحراف معياري (١,٣٦٢)، وبدرجة موافق (منخفضة)، وهذه النتيجة رغم حصولها على درجة موافق قليلة إلا أنّ وقوعها في الترتيب الثالث من بين عبارات البُعد تشير بصفةٍ عامّةٍ أنّ تحدي طبيعة العمل للمرأة القيادية والتوافق بين مهامها والواجبات الأسرية لها؛ مثل: الزوج ورعاية الأبناء والواجبات والمناسبات الاجتماعية، جميعها تنعكس على القدرة على تحمّل المسؤولية، والموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية؛ مما يتولّد عنه نوعٌ من الشعور بالضغط النفسية والتوتر.

في حين حصلت العبارة رقم ٩ على المرتبة الأخيرة، ونصها: "معارضة الأهل والزوج تويّي المرأة للمناصب القيادية الأكاديمية"؛ بمتوسط وزني (١,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٨٦٢)، وبدرجة موافق (منخفضة جدًا). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى زيادة وعي الأسر السعودية بما تمتلكه المرأة، سواءً الأم أو الزوجة أو الأخت أو الابنة؛ من طموح وما لديها من الخبرات والمؤهلات والكفاءة التي ترى أنها يُمكن أن تُنجزها في تقلّد أي منصب قيادي؛ إذا توفّر لها مكان عمل مناسب، وأن لا شيء يدعو إلى التخوّف من تحمّل المسؤولية؛ خصوصًا في ظل القوانين والأنظمة السائدة والرؤية الجديدة ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية، والتي تحفظ للمرأة حقوقها وكرامتها، وتعطيها الثقة في المُضي

فُذِّمًا في مهماتها الإدارية.

نتائج السؤال الثاني: ينصُّ السؤال الثاني للدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد؛ تُعزى لِمُتَغَيَّرَات: (المنصب القيادي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way-ANOVA) في برنامج التحليل الإحصائي "SPSS"؛ للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزى لِمُتَغَيَّرَات: (المنصب القيادي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي)، والجداول التالية تُوضِّح النتائج:

- مُتَغَيَّرُ المنصب القيادي:

جدول (٧): نتائج الإحصاء الوصفي لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد،

والتي تُعزى لِمُتَغَيَّرِ المنصب القيادي

الأداة/البُعد	المنصب القيادي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
التحديات المهنية	عميدة الكلية	٣	٢,٩٢	٠,٥٨
	وكيلة الكلية	١٣	٣,٧٩	٠,٧٥
	رئيسة/مشرقة قسم	٣٠	٣,٥٢	٠,٧٧
التحديات الشخصية	عميدة الكلية	٣	٢,٥٦	١,٣٠
	وكيلة الكلية	١٣	٢,٢٣	٠,٦٧
	رئيسة/مشرقة قسم	٣٠	٢,١٠	٠,٨٣

الأداة/البُعد	المنصب القيادي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
المقياس ككلٍ	عميدة الكلية	٣	٢,٧٤	٠,٤٠
	وكيلة الكلية	١٣	٣,٠١	٠,٤٦
	رئيسة/مشرفة قسم	٣٠	٢,٨١	٠,٦٨

جدول (٨): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزى لِمُنغَيْرِ المنصب القيادي

المُنغَيْرَات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحديات المهنية	بين المجموعات	١,٩٦٩	٢	٠,٩٨٤	١,٧١٩	٠,١٩١
	داخل المجموعات	٢٤,٦٢٩	٤٣	٠,٥٧٣		
	المجموع	٢٦,٥٩٨	٤٥			
التحديات الشخصية	بين المجموعات	٠,٦٢٩	٢	٠,٣١٥	٠,٤٧١	٠,٦٢٧
	داخل المجموعات	٢٨,٧٢٥	٤٣	٠,٦٦٨		
	المجموع	٢٩,٣٥٤	٤٥			
المقياس ككلٍ	بين المجموعات	٠,٤٠٩	٢	٠,٢٠٤	٠,٥٣٦	٠,٥٨٩
	داخل المجموعات	١٦,٣٩٧	٤٣	٠,٣٨١		
	المجموع	١٦,٨٠٥	٤٥			

يُتضح من نتائج الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، تُعزى لِمُنغَيْرِ المنصب القيادي، وتعوو الباحثة هذه النتيجة إلى تقارب وُجُهاَت نظر القيادات الأكاديمية النسائية على اختلاف مناصبهنَّ القيادية: (عميدة - وكيلة كلية - رئيسة/مشرفة قسم).

– مُتَغَيِّرُ الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّةِ:

جدول (٩): نتائج الإحصاء الوصفي لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزَى لِمُتَغَيِّرِ الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّةِ

الأداة/البُعد	الدَّرَجَةُ العِلْمِيَّةِ	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
التحديات المهنية	أستاذ مشارك	١٠	٣,٨٣	٠,٤٩
	أستاذ مساعد	٢٣	٣,٤٥	٠,٩٦
	محاضر	١١	٣,٤٨	٠,٤٣
	معيد	٢	٣,٧٥	١,٠٦
التحديات الشخصية	أستاذ مشارك	١٠	٢,٥٨	١,٠٥
	أستاذ مساعد	٢٣	٢,٠٣	٠,٧٧
	محاضر	١١	٢,٠١	٠,٥٧
	معيد	٢	٢,٦٣	٠,٤١
المقياس ككلٍ	أستاذ مشارك	١٠	٣,٢٠	٠,٥٩
	أستاذ مساعد	٢٣	٢,٧٤	٠,٦٥
	محاضر	١١	٢,٧٥	٠,٤٨
	معيد	٢	٣,١٩	٠,٣٢

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزَى لِمُتَغَيِّرِ الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّةِ

المُتَغَيِّرَات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحديات المهنية	بين المجموعات	١,١٤٥	٣	٠,٣٨٢	٠,٦٣٠	٠,٦٠٠
	داخل المجموعات	٢٥,٤٥٣	٤٢	٠,٦٠٦		
	المجموع	٢٦,٥٩٨	٤٥			
التحديات الشخصية	بين المجموعات	٢,٨٠٢	٣	٠,٩٣٤	١,٤٧٧	٠,٢٣٤
	داخل المجموعات	٢٦,٥٥٢	٤٢	٠,٦٣٢		
	المجموع	٢٩,٣٥٤	٤٥			
المقياس ككلٍ	بين المجموعات	١,٨٦٧	٣	٠,٢٠٤	١,٧٥٠	٠,١٧١
	داخل المجموعات	١٤,٩٣٨	٤٢	٠,٣٨١		
	المجموع	١٦,٨٠٥	٤٥			

يُتَّضح من نتائج الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد تُعزى لِمُتغيِّر الدرجة العلمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ معظم مفردات العينة يَحْمِلْنَ نفس التوجُّهات والحماسة في أثناء تقلُّد المناصب القيادية بجامعة الملك خالد؛ حيث التقارُب في الخبرات والمهارات والمعارف والإمكانات على مستوى العمل، ويمتلكن نفس الدافع لتقلُّد المناصب القيادية، وأهَّرن مُدركات لأهمية القيادة التي تُمكنهنَّ من أن يُحَقِّقن طموحاتهنَّ وأهدافهنَّ.

– مُتغيِّر عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي:

جدول (١١): نتائج الإحصاء الوصفي لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزى لِمُتغيِّر عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي

الأداة/البُعد	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
التحديات المهنية	أقل من (٥) سنوات	٢٤	٣,٧٧	٠,٦٨
	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٨	٣,٧٠	٠,٦٨
	(١٠) سنوات فأكثر	١٤	٣,١١	٠,٨٢
التحديات الشخصية	أقل من (٥) سنوات	٢٤	٢,٠٦	٠,٦٧
	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٨	٢,٠٨	٠,٦٧
	(١٠) سنوات فأكثر	١٤	٢,٤١	١,٠٦
المقياس ككلٍ	أقل من (٥) سنوات	٢٤	٢,٩١	٠,٥٤
	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٨	٢,٨٩	٠,٤٨
	(١٠) سنوات فأكثر	١٤	٢,٧٦	٠,٨٠

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، والتي تُعزى لِمُتغيّر عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الْمُتغيّرات
٠,١٩١	٣,٩٠٦	٢,٠٤٥	٢	٤,٠٨٩	بين المجموعات	التحديات المهنية
		٠,٥٢٣	٤٣	٢٢,٥٠٩	داخل المجموعات	
			٤٥	٢٦,٥٩٨	المجموع	
٠,٦٢٧	٠,٩٠٥	٠,٥٩٣	٢	١,١٨٦	بين المجموعات	التحديات الشخصية
		٠,٦٥٥	٤٣	٢٨,١٦٨	داخل المجموعات	
			٤٥	٢٩,٣٥٤	المجموع	
٠,٥٨٩	٠,٢٨٣	٠,١٠٩	٢	٠,٢١٨	بين المجموعات	المقياس ككلّ
		٠,٣٨٦	٤٣	١٦,٥٨٧	داخل المجموعات	
			٤٥	١٦,٨٠٥	المجموع	

يُتضح من نتائج الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد تُعزى لِمُتغيّر عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور القيادات الأكاديمية النسائية بأهمية دور الجامعة في تذليل الصعوبات والتحديات لأدوار المرأة في أثناء تقلد المناصب القيادية في ظل ظروف العصر العلمية والإدارية؛ بِعَضِّ النظر عن عدد السنوات التي انتسبت فيها إلى العمل القيادي.

نتائج السؤال الثالث: ينصُّ السؤال الثالث للدراسة على: "ما سبب التغلّب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لدرجات العينة على أداة الدراسة وأبعادها الفرعية؛ باستخدام برنامج

"SPSS-V.26"، كما هو مُبيّن في جدول (١٣):

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: (سُئل التغلّب على تحديات السقف الزجاجي؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد)؛ مُرتبة تنازلياً حسب نِسب الموافقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

م	العبارات	المتوسطات الوزنية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة	الوزن النسبي (نسب الموافقة)	الرتبة
٩	تشجيع المرأة للمشاركة في عملية صنع القرار في مجال عملها الأكاديمي.	٤,٣٩	٠,٨٥٦	عالية جدًا	٪٨٧,٨	١
٥	توفير دُور حضّانة كافية في مواقع الجامعة؛ لرعاية أبناء القيادات النسائية.	٤,٣٥	١,١٠٠	عالية جدًا	٪٨٧	٢
٧	نشر الوعي بأهمية مشاركة المرأة القيادية الأكاديمية في التنمية الوطنية.	٤,٢٢	١,٢٠٩	عالية جدًا	٪٨٤,٤	٣
٨	تكوين شبكة من علاقات العمل بين القيادات الأكاديمية النسائية على مستوى الكليات في الجامعة؛ مما يُسهّل إنجاز بعض الأعمال.	٤,١٣	١,٠٨٧	عالية	٪٨٢,٦	٤
٤	توفير صيغ عمل مرّنة؛ لتمكّن المرأة القيادية من التوفيق بين حياتها الأسرية وحياتها العملية.	٤,١١	١,١٩٧	عالية	٪٨٢,٢	٥
٣	نشر ثقافة قبُول الآخر عند القيادات الأكاديمية الرجالية.	٤,١١	١,٢٥١	عالية	٪٨٢,٢	٦
٢	تغيير الاتجاهات السلبية للمجتمع نحو عمل المرأة؛ من خلال وسائل الإعلام المختلفة.	٤,٠٩	١,٠٠٧	عالية	٪٨١,٨	٧
١	ضرورة توافر برامج التأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي الأكاديمي.	٤,٠٠	١,١٣٥	عالية	٪٨٠	٨
٦	تعزيز ثقة المرأة بنفسها؛ مما يُمكنها من أداء دورها القيادي الأكاديمي، والارتقاء في وظائف قيادية أعلى.	٣,٨٠	١,٢٤٠	عالية	٪٧٦	٩
	المحور الثاني (سُئل التغلّب على تحديات السقف الزجاجي)	٤,١٣	٠,٩٧	عالية	٪٨٢,٨	

يُتضح من الجدول السابق: أنّ المتوسطات الوزنية لاستجابات مفردات الدراسة على محور (سُبُل التغلُّب على تحديات السقف الزجاجي؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد) قد تراوحت بين (٣,٨٠ - ٤.٣٩)، في حين بلغ المتوسط الوزني العام للمحور (٤,١٣)، وهو متوسط وزني يقع ضمن الفئة (الرابعة) على مقياس الدراسة (موافق بدرجةٍ عالية). أي: أنّ القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد يُبَدِّينَ موافقةً عاليةً على ما ورد في هذا المحور من مقترحات لِسُبُل التغلُّب على تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد.

- أهم النتائج والتوصيات:

- توصّلت الدراسة إلى جملةٍ من النتائج، من أبرزها:
- موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد على تحديات السقف الزجاجي لِتُعَد "التحديات المهنية": حيث أبدأت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد الموافقة (بدرجةٍ عالية) على وجود التحديات المهنية، وَيَشْعُرْنَ بوجودها في بيئة العمل.
 - موافقة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد على تحديات السقف الزجاجي لِتُعَد "التحديات الشخصية": حيث أبدأت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد الموافقة (بدرجةٍ منخفضة) على وجود التحديات الشخصية كأبرز تحديات السقف الزجاجي التي تواجههنَّ في بيئة العمل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد تُعزى لِتُغَيِّرِ المنصب القيادي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد تُعزى لِتُغَيِّرِ الدرجة العلمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد تُعزى لِتُغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

القيادي.

– سُبُل التغلُّب على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية

بجامعة الملك خالد: أبَدَت عينة الدراسة الموافقة (بدرجةٍ عاليةٍ) على أهمية ما طرَّحته الدراسة من مقترحات للحَدِّ من تحديات السقف الزجاجي للقيادات الأكاديمية النسائية.

وفي ضوء تلك النتائج؛ طرحت الدراسة عددًا من التوصيات، وهي كما يلي:
(١) تمكين المرأة من اتخاذ القرارات في بعض المواقف الأكاديمية المهمة، وتمكينها من حل المشكلات المعقدة، وذلك للاستفادة من الجوانب المميزة في شخصية المرأة، دون الاتكال فقط على أن المرأة تحكمها العاطفة.

(٢) إعادة هيكلة المؤسسات الأكاديمية؛ بما فيها جامعة الملك خالد، التي تتضمن أقسامًا نسائيةً ورجاليةً؛ بما يضمن منَح استقلالية إدارية للأقسام النسائية، ومنَح القيادات النسائية فيها الصلاحيات الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف المناط بها تحقيقها.

(٣) تعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية الأكاديمية لتحمل المسؤولية المنوطة بها والمؤثِّرة في القرارات، وتوسيع قاعدة مُشاركة المرأة القيادية بالجامعة، وتخفيف نطاق الإشراف الإداري؛ من قبَل القيادات الرجالية.

(٤) منَح القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعة فُرصَ التدريب -داخليًا، وخارجيًا-، وبما يتناسب مع طبيعة وظيفتها، وينمي لديها المهارات والقدرات اللازمة لمستقبل قياديٍّ أفضل.

(٥) تبني سياسات صديقة للمرأة القيادية الأكاديمية بالجامعة، تساعد على

المواءمة بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها الأسرية؛ مثل: صيغ العمل المرن؛ من خلال تطبيق بعض الإستراتيجيات؛ كالعمل من المنزل، أو أسبوع العمل المضغوط، ونحو ذلك. وكذلك العمل ما أمكن على توفير خدمات ومراكز الرعاية والحضانة والنوادي لأبناء القيادات النسائية؛ داخل الحرم الجامعي.

٦) تطبيق جميع المقترحات التي تُحَدّ من ظاهرة السقف الزجاجي أمام القيادات النسائية، والتي وردت في الدراسة؛ حيث حصلت جميع عبارات هذا المحور على موافقة بدرجةٍ عاليةٍ جداً، وموافقة بدرجةٍ عاليةٍ.

٧) عمل دراسات ميدانية على الوكالات والعمادات المساندة الأخرى بالجامعة، وتشخيص التحديات التي تواجه عمل القيادات النسائية فيها، وعمل مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية؛ لعل ذلك يساعد في تدليل التحديات الأخرى أمام المرأة القائدة، ووضع الحلول المناسبة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، (٧)، ٨٧-١٢٤.
- الأحمدي، حنان عبد الرحيم؛ وأبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٩). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة. دورية الإدارة العامة، ٤٩(٤)، ٥١٧-٥٥٨.
- البدوي، أمل حسن (٢٠١٦). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات البنات بجامعة الملك خالد: تصور مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، (٢٧)، ٢٨-٧٨.
- البلوي، خديجة عبد الله؛ وأحمد، هالة عبد المنعم (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (٥٣)، ١٩-٤٢.
- بني هاني، ميساء حسن (٢٠٢٠). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣)، ١-٢٠.
- التويجري، وفاء بنت حمد (٢٠١٨). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية واليابانية: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ٧١(٣)، ٥٦٨-٦١٢.
- الحاج، عبد الملك بن طاهر؛ والناصر، نوف بنت عبد الله (٢٠١٨). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، ١٦٩-٢٠١.
- الخمشي، سارة صالح عيادة (٢٠١٤). المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، (٥٢)،

٢٦-٣

الدغير، وفاء محمد (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧(٨)، ٣٠-١٨.

الشاذلي، فتوح (٢٠١٢). حماية المرأة في قوانين العمل والوظيفة العامة. المجلس القومي للمرأة، تم الاسترجاع بتاريخ ١/٨/٢٠٢١، من: ncw.gov.eg/ar
الطريف، غادة بنت عبد الرحمن (٢٠١٤). معوقات تمكين المرأة السعودية في سوق العمل. مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، ٢١(٨٨)، ٦٨-٨٩.
العطوي، رويدا محمد؛ ومرعي، كائنكان فواز (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الا بُدّاع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٤(٢)، ١٢٥-١٥١.
عون، وفاء (٢٠١٩). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم التربوية، ٣(١)، ٣٧٧-٤٣٣.

غنيم، فايزة عادل (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي: واقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(١)، ٢١٥-٢٢٦.
القرني، نورة بنت عوض (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهنّ. مجلة العلوم التربوية، ٣(٤)، ٣٩١-٤١٢.

الكسر، شريفة عوض (٢٠١٥). تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب العليا وأساليب مواجهتها. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ١٣(١)، ١٥٥-١٨٥.

المنقاش، سارة (٢٠١٧). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٣١(١٢٣)، ١٨٣-٢٣٨.
موفق، سهام؛ وهيشر، سميرة (٢٠١٥). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي. أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (١٧)، ٢٤٣-٢٦٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Al-Ahmadi, H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. *Human Resource Development International*, 14(2), 149-166.
- Al-Subaihi, S. (2016). Challenges for women academic leaders to obtain senior leadership positions in higher education in Saudi Arabia. Ph.D. thesis in organizational leadership, Pepperdine University.
- Babic, A. & Hansez, I. (2021, March). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, Article 618250. Retrieved June 5, 2021, from: www.frontiersin.org
- Bombuwela, P. M. & Chamaru, D. A. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations: Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
- Burns, M. A. C., Spivey, C. A., Hagemann, T. & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Jarmon, L. J. (2014). Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education. Ph.D. thesis in educational leadership, Iowa State University, Ames, Iowa.
- Johns, M. L. (2013, Jan 1). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Online Research Journal Perspectives in Health Information Management*. Retrieved June 5, 2021, from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>
- Joseph, N. A. (2014). Breaking the glass ceiling: A phenomenological study of women leaders in Adventist higher education institutions. Ph.D. thesis in educational administration, Adventist International Institute.
- Karadag, N. (2018). Determining the difficulties female managers experience in higher education and the factors supporting them. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 74-88.

- Madhulata. (2016). Existence of glass ceiling and factors affecting women in reaching top positions. *International Journal of Advanced Research*, 4(12), 1448-1460.
- Mifflin, H. (2009). *The gender communication connection*. Boston, MA: Houghten Mifflin Company.
- Peterson, H. (2014). An academic glass cliff? Exploring the increase of women in Swedish Higher Education Management. *Athens Journal of Education*, 1(1), 33-44.
- Sueda, K., Kim, S., Mayer, C. H. & Asai, A. (2020). Women in global leadership: Asian and African perspectives. *The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication*, (104), 40-59.
- Tiwari, M., Mathur, G. & Awasthi, S. (2019). A study on the effects of glass ceiling organizational commitment on corporate women's turnover intentions. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-10.
