

تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها

د. شريفة عوض الكسر

أستاذ مساعد - بجامعة شقراء

ملخص البحث:

تهدف الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا، وذلك عن طريق تحديد هذه المعوقات. ولقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة البحث على (٤٨٥) سيدة سعودية ممن يتولين مراكز إدارية، أو وظيفية مختلفة في منطقة شرق وشمال شرق الرياض وأنت النتائج لتوضح بأن أبرز المعوقات التي تواجهها المرأة السعودية لتولي مناصب قيادية عليا هي المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي عالي جداً للمحور (٤.٦٤) يليها المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي عالٍ جداً أيضاً ولكن بمتوسط حسابي أقل من سابقه حيث يمثل المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٤٢)، ومن ثم المعوقات الاجتماعية بمتوسط حسابي عالٍ (٣.٤٨) وأخيراً المعوقات الأسرية بمتوسط حسابي عالٍ للمحور ككل (٣.٤٠). واقترحت الدراسة تصور يضم مجموعة من التوصيات، من أبرزها توعية أفراد المجتمع على مختلف طبقاته بأهمية الدور الذي تؤديه المرأة في تنمية وتطوير المجتمع، وذلك عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والمناهج الدراسية؛ بإعطاء نماذج وصور عن الدور الذي تؤديه المرأة على المستوى المحلي والعربي على مر التاريخ، كذلك العمل على إيجاد دور الحضانة المختلفة التي تعمل لساعات متأخرة؛ لتشعر المرأة بالاطمئنان على أطفالها خلال وجودها في مقر العمل. وأيضاً إلحاق المرأة من خلال العمل بالدورات التدريبية التي تعزز ثقتها بنفسها وتطور المهارات الإدارية والقيادية للمرأة واطلاعها على أحدث ما توصل إليه في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.

كلمات مفتاحية: معوقات، القيادة العليا، المرأة.

المقدمة

يرتكز المجتمع في بناء دعائمه الأساسية وتحقيق نهضته التنموية الشاملة على أبنائه نساءً ورجالاً، حيث يعمل على إعدادهم بما يتسق مع أهدافه الشاملة لكي يكونوا حجر الزاوية في تحقيق آماله وتطلعاته والركيزة الأساسية في مواكبة الانفجار المعرفي المتسارع يوماً بعد يوم، وبالشكل الذي يسمح للجميع بالمشاركة الفاعلة في إطار من الاعتراف والاقتناع بالحقوق والواجبات الخاصة لجميع فئات هذا المجتمع.

وتستطيع المرأة أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا توفرت الفرص المناسبة لذلك، كما أنه من المعلوم أن إشراك المرأة تنموياً شرط من شروط تحقيق التنمية الشاملة وترى السقاف (٢٠٠٤) إنه من العدل والإنصاف العمل على إزالة كل ما يمثل عائقاً ثقافياً لتنمية المرأة، كما أن أحد أهم مطالب التنمية الاقتصادية هو إحداث وعي وتغيير جذري في المفاهيم السائدة المتعلقة بالمرأة بما في ذلك مفاهيم المرأة نفسها بما يتعلق بأدوارها وصورتها النمطية ومظاهر التمييز ضدها ومساواتها وقضايا النوع الاجتماعي بصورة عامة (أبو عياش، ٢٠٠٦).

لذا تحاول المملكة العربية السعودية دمج المرأة في عملية التنمية، من خلال تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على مستوى عال من العلم والمعرفة، وللنهوض بالمرأة السعودية، فقد شاركت السعودية بأول مؤتمر خاص بالمرأة العربية في القاهرة، في تشرين الأول من عام ٢٠٠٠، الذي شاركت به العديد من السيدات الأوائل

في بعض الدول العربية، لتكتسب التوصيات الجديدة، ولتتم متابعتها من قبل الحكومات، كما اتفق أن تترأس كل دولة المؤتمر لمدة عام، مع عقد ندوات على مدار العام يتم فيها التركيز على محور من محاور الإستراتيجية التي وضعت، وحسبما تراها الدولة من أولويات (المؤتمر الثاني لقممة المرأة العربية - عمان، ٢٠٠٢).

مشكلة الدراسة

في ضوء العرض السابق، الذي حاولت الباحثة فيه أيضاً الإشارة إلى بعض الجوانب الخاصة بالمرأة كعضو فاعل في المجتمع، وبالرغم من أن تولي المناصب القيادية للمرأة العربية كانت محوراً للعديد من الدراسات العربية والأجنبية، فإن معوقات تولي المرأة في السعودية للمناصب القيادية لم تلقَ الاهتمام الكافي على صعيد البحث العلمي، بالرغم من الجدل الذي أثاره الإعلام عن واقع المرأة على نطاق الوطن العربي على نحو عام، وما أثير عن موضوع المرأة السعودية على وجه خاص، وما يرتبط بها من حقوق وواجبات وأدوار، وغير ذلك من المواضيع ذات الصلة بقضايا المرأة، وما يرى بأن الرجل يتقدم عليها بالواجبات والحقوق وأنه لا حرية للمرأة في اتخاذ القرار، وهي مكلفة لمهام المنزل وإنجاب الأطفال فحسب (الحسن، ٢٠٠٨). وذلك الاتجاه عكس على طبيعة عمل المرأة في المجتمع السعودي وأصبحت محرومة من اكتساب القيادة العليا لتشكيك الرجل بإمكاناتها وقابليتها (حميدة، ٢٠٠٣). واليوم وبالرغم من حصول المرأة السعودية

تصل له المرأة في عملها، ولا تستطيع الانتقال منه لمستويات أعلى، الأمر الذي يمنع المرأة في السعودية من الوصول للمناصب القيادية العليا في عملها، وبالتالي يعوق مشاركتها بفعالية أكثر في خطط التنمية الشاملة.

بالإضافة لذلك فإن المملكة العربية السعودية تفتقر للدراسات التي تتناول سبل التغلب على معوقات تولي المرأة لمناصب قيادية عليا مما يؤثر على واقع الدور القيادي للمرأة في السعودية؛ لذاتأتي أهمية هذه الدراسة لتنفيذ صانعي القرار والمشرعين في إعادة النظر إلى أهمية تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية في ضوء التصور المقترح الذي خرجت به الباحثة.

حدود الدراسة

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على النساء اللاتي وصلن إلى مواقع إدارية قيادية غير عليا (مديرة مدرسة، أو مركز، ووكيلة، أو رئيسة قسم).
الحد المكاني: منطقة شرق وشمال شرق الرياض، وذلك بحكم موقع عدد من الجامعات الأهلية والحكومية والمستشفيات في هذه الجهة من الرياض بالإضافة للكثافة السكانية التي تزيد من عدد المدارس والمراكز الصحية هناك.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس ورئيسات الأقسام ووكيلات الكليات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (2207).

لعديد من حقوقها إلا أنها لم تزل مهمشة في تولي الإدارة وعلى وجه الخصوص الإدارة العليا منها ومن ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي:

ما المعوقات التي تحول دون تولي المرأة السعودية القيادة العليا في العمل؟

أسئلة الدراسة

تحاول الباحثة الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

١. ما معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؟

٢. ما التصور المقترح في سبيل التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؟
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف لأبرز معوقات وصول المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا في السعودية، سواءً من النواحي الاجتماعية، أو التعليمية، أو الاقتصادية، أو السياسية، واقتراح تصور في سبيل التغلب على هذه المعوقات.

أهمية الدراسة

مما لا شك فيه أن للمرأة مكانة كبيرة في دفع عملية التنمية الاجتماعية، غير أن هذا الدور لا يزال يتعرض لتحديات كبيرة ومنها على سبيل المثال (Glass Ceiling) أو ما يعرف بالسقف الزجاجي الذي هو مستوى معين

عينة الدراسة

وهي عينة عشوائية طبقية نسبتها % 20 من مجتمع الدراسة، وقد أضيفت نسبة 2% لعينة الدراسة لتغطية الفاقد والتالف من أداة الدراسة عند توزيعها على أفراد العينة لتصبح نسبة العينة % 22، وقد تم في ضوء ذلك توزيع 485 استبانة كان المسترد منها 473 استبانة، وقد وجد أن هناك (6) استبانات غير صالحة بسبب عدم اكتمال البيانات، أو عدم الدقة في الاستجابة فتم استبعاد تلك الاستبانات ليصبح عدد أفراد العينة 467 يمثلون ما نسبته % 21.2 من مجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة

تُعرف الباحثة مصطلحات الدراسة تعريفاً إجرائياً

على النحو الآتي:

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

وتعرف القيادة العليا إجرائياً بأنها: عملية تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير في سلوك الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية، وذلك عن طريق كسب

ثقتهم باحترامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق الأهداف.

المعوقات: تعرف لغويًا: (عاق) عن الشيء - عوقًا: منعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقًا: فالعوقُ الحبس والصرف والتشيط كالتعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمرًا فصرفه عنه صارف (الفيروزآبادي، ١٩٨٣).

وتعرف معوقات السلوك القيادي إجرائياً بأنها: "تلك الأمور التي يمكن أن تمنع المرأة العاملة من ممارستها لدورها القيادي سواء على المستوى الشخصي، أو المستوى التنظيمي، أو المستوى المجتمعي".

الجانب النظري

أين هي المرأة السعودية من مراكز صنع القرار؟ أظهرت إحصاءات قامت بها شركة "ماستركارد" الائتمانية عن مشاركة المرأة السعودية في مراكز صنع القرار أن معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية ارتفع عام ٢٠٠٩ إلى ٣٩.٣٪ من ٢٩.٣٪ في العام ٢٠٠٨ ليعطي دلالة على أن ٢٠٠٩ هو عام متميز للمرأة السعودية في رحلة بحثها عن مناصب قيادية في المملكة، وكانت المرأة السعودية قد شاركت للمرة الأولى في تشكيل حكومي هذا العام بعد أن تم تعيين نورة الفايز في منصب نائبة وزير التربية والتعليم، وهو المنصب الإداري الجديد في التربية والتعليم

عائق المرأة العاملة، ويقلل من طموحها وتطلعها لشغل المناصب القيادية. وهذا ما تؤكدته نظرية رأس المال البشري من حيث استخدام مفهوم "الاختيار الذاتي" لتفسير اختلاف نسب تمثيل الرجال والنساء في بعض المهن، وبالتالي ظهور سوق عمل فيها تمييز بين النوعين (Polachek, 2001).

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

كما ذكر (Bullough, 2008) أن المعايير الثقافية التي تدعم قيم العمل الجاد، الإنجاز الشخصي، والاستعداد للمخاطرة والقيادة التشاركية تعد مؤشراً مهماً لمستوى مشاركة المرأة في المناصب القيادية، وذلك ما تفتقر له المرأة في المجتمع السعودي بصورة خاصة والمجتمعات العربية بصورة عامة.

والوحيد المؤنث هذا العام (شبكة سعوديون الإخبارية، ٢٠٠٩).

إضافة لذلك، وضح كل من الجربوع والحسين (٢٠١٠) أنا لأبنية الثقافية هي المانعة من وصول المرأة للمناصب القيادية في السعودية حيث إنه على الصعيد القانوني، فإن النظام السعودي لا يتضمن أية نصوص تحول دون شغل المرأة للمناصب القيادية.

ماهي أسباب عدم تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية؟

ذكرت الفاسي (٢٠٠٩) أن من معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية هو نظرة المجتمع للمرأة، وعدم أهليتها للولاية، وأنها مقتصرة على الرجال. هذا بالإضافة للصورة الاجتماعية لمحدودية الوظائف التي على المرأة الالتحاق بها منعاً لاختلاطها بالرجل ومراعاةً لوضعها الأسري إذا كانت زوجة، وأماً. ومن ناحية أخرى، نجد أن المرأة نفسها تختلق العديد من المعوقات التي تتعلق بها وبشكل مباشر، التي قد تكون الأكثر أهمية في عدم وصولها إلى المناصب القيادية، فالكثير من النساء العاملات يفضلن الأعمال الروتينية، والأعمال ذات الدوام الجزئي والمسارات الوظيفية الأقل تقدماً وتطوراً، الأمر الذي يسهل عليهن الجمع بين أعبائهن الوظيفية وأعبائهن المنزلية، وخصوصاً مع ندرة وجود مؤسسات اجتماعية كالحضانات والنوادي وحتى الحدائق العامة، مما يزيد من العبء الملقى على

الدراسات السابقة

في الأردن أجرت شقم (٢٠٠١) دراسة بعنوان "أسباب قلة الإناث اللاتي يصلن إلى المراكز القيادية في المؤسسات الحكومية في العقبة"، وأظهرت نتائج دراستها ما يلي: أن مشاركة الإناث في سوق العمل لاتزال أقل من المتوقع، كما بينت الدراسة أن الحصول على المراكز الإدارية العليا لا ترتبط بالحصول على المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه). كما أن التقدم الوظيفي يتأثر بمعوقات، منها ما هو اجتماعي وعائلي، ومن أهم هذه المعوقات: العادات والتقاليد ونظرة المجتمع، وكذلك العلاقات الأسرية وعدم تفهم الزوج لدور الزوجة كامرأة عاملة، كما أن هناك مفاهيم مجتمعية تعتقد أن المرأة غير قادرة على القيادة، وأن هناك صعوبة في تقبل مجتمع المراجعين للتعامل مع الموظفات، وعدم تقبل الموظفين مديرة أو رئيسة عليهم. أيضاً فإن دراسة مرعي (٢٠٠١)، التي أجريت في الأردن بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية" بينت أن هناك معوقات تواجه المرأة للترقية، من أبرزها المجال الاجتماعي، يليه مجال التأهيل المهني والمعرفي، ثم معوقات المجال المؤسسي وضعف دعم الإدارة العليا، بينما جاءت معوقات المجال النفسي في المركز الأخير، أما النتائج المتعلقة بتأثير العوامل الشخصية والاجتماعية على اتجاهات عينة البحث نحو معوقات تقدمهن وظيفياً،

فقد بينت الدراسة وجود تأثير لمتغير العمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي للعينة، والمؤهل العلمي للوالد والوالدة، وعمل الوالدة، بينما لم يكن هناك تأثير لعمل الوالد على اتجاهاتهن.

وبينما في سلطنة عمان أجرت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني (٢٠٠٩)، دراسة بعنوان "وضع المرأة في سلطنة عمان" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه المرأة العمانية لزيادة تمكينها للمساهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبينت النتائج أن أهم هذه التحديات هي: التدني النسبي لخصائص المرأة العمانية: كانتشار الأمية الأبجدية، وتدني المعرفة والمهارات لديها، والنظرة التقليدية للمرأة التي اقتصر إسهامها المجتمعي على الدور الإنجابي الأسري، وعدم وعي المرأة بحقوقها الشرعية والقانونية، ونقص الخدمات المساعدة المقدمة للمرأة، والسياسات والآليات المعتمدة للنهوض بالمرأة العمانية، وتفعيل دورها في التنمية.

أما على مستوى الخليج العربي فقد أجرت نصار (٢٠٠٢) دراسة بعنوان "دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي" وأظهرت النتائج بأنه مع أن التقاليد الاجتماعية وطرق التربية تؤثران في اختيار الفتاة لمجالات اهتماماتها الدراسية، إلا أن هناك كثيراً من العوامل التي تساعد المرأة للوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، منها زيادة فرص التعليم والتدريب

بعنوان " معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المجتمع يتبنى رؤية معينة حول أدوار المرأة وتضعها في صورة التابع، وليس في مركز الصدارة، مما يؤثر على فرص حصولها على مناصب قيادية، كما لاتزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع، حيث يركز المجتمع على المهن الإدارية والكتابية وفي مجال التعليم، وهذا هو النمط السائد الذي تعمل فيه المرأة.

وكشفت الدراسة أيضاً عن تبني العينة لموقف معارض إلى حد ما للأدوار القيادية للمرأة، وذلك لكون المجتمع لديه صورة جاهزة محددة المواصفات لصورة المرأة، وبهذه الصورة النمطية تأثر موقف الرجل من قضية تولي زوجاتهم للمناصب القيادية، فكانت المعارضة من عدد كبير منهم، وحسب الدراسة أيضاً فقد اتضح أن أغلبية أفراد العينة يؤمنون بأن المرأة غير صالحة للعمل القيادي؛ لذا فهم يفضلون أن يكون رئيسهم رجلاً، وفي هذا تساوي الذكور والإناث.

في دراسة عبدالله (٢٠٠٨) التي بعنوان (تنمية المهارات القيادية للمرأة العاملة في الأجهزة التعليمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه عمل المرأة، منها: المعوقات الوظيفية (مثل: محدودية المجالات الوظيفية المتاحة لها،

المتاحة أمامها، كما أن وجود حركة اجتماعية قوية تدعم وضع المرأة في المجتمع متمثل في جمعيات أهلية، وأحركات نسائية، تعمل على ضرورة تغيير وتطوير بعض القيم الاجتماعية، والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، إضافة إلى القدرات الذاتية والمهارية التي تمتلكها المرأة. أما أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة في المناصب الإدارية العليا، فهي صراع الأدوار بين متطلبات الأسرة واحتياجات الوظيفة، كذلك النظرة السلبية للمرأة، حيث غالباً ما يرفض المرؤوسون الذكور سيطرة المرأة عليهم، وهناك تفضيل موروث في معظم المجتمعات للرجل في القيادة، ولعدم وجود الرغبة عند المرأة في الالتحاق بالمناصب الإدارية العليا. وبالنسبة للتحديات التي تواجه المرأة العربية بصفة عامة في تولي المناصب القيادية، انتشار الأمية بين النساء في البلدان العربية، وبعض التقاليد التي تصور المرأة على أنها أم وربة منزل فقط، واختلاف عملية التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث، وبعض المفاهيم الدينية السائدة، وعدم وجود تسهيلات تقدمها جهات العمل والمجتمع بشكل عام لرعاية الأسرة، وانخفاض نسبة مساهمة الإناث مقارنة بالذكور في قوة العمل، وبعد الإعلام العربي من أهم التحديات التي تواجه المرأة لاحتلالها مناصب إدارية عليا، حيث يصور المرأة على أنها عاطفية شديدة الحساسية.

وفي قطر قام الغانم وآخرون (٢٠٠٨) بدراسة

التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي، وعلى الرغم من حرصها على التدريب وتطوير الذات. كما أجرى يعقوب ووناس وطاهر (٢٠١٢) دراسة بعنوان "معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء أنموذجاً)"، وقد هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون نيل المرأة العراقية القيادة الجامعية العليا والتنبؤ بالسلوك القيادي الأمثل للمرأة العراقية في التعليم العالي. وقد أسفرت النتائج على أن المرأة العراقية التي تعمل في الجامعة تعاني من العديد من العقبات التي تحول دون وصولها إلى القيادة العليا في الجامعة على اختلاف درجاتهن العلمية، حيث إنها تجد من المعوقات للتدرج الوظيفي للقيادة العليا في الجامعة في الاختصاصات العلمية أكثر منها في الاختصاصات الإنسانية، وهذا يدل على أن فرصة المرأة في الاختصاصات الإنسانية أكثر حظوة على الرغم من هذه المعوقات.

وذكرت الحميد (٢٠١٣) أن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة السعودية وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً ترتكز عليها التوجهات التنموية للدولة وتحول الاهتمام من قضية مشاركتها إلى الدور القيادي الذي يمكن أن تقوم به في مختلف الخدمات والقطاعات، وقدمت عدة توصيات، منها التوعية وهي مسؤولية اجتماعية إدارية قيادية، بالإضافة إلى مزيد من الاهتمام بالبحوث التي تدعم

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

في دراسة الغامدي (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على معوقات وصول المرأة السعودية إلى مناصب قيادية في القطاع العام، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية، كما أظهرت الدراسة أن الآراء الفقهية المتشددة نحو عمل المرأة في المناصب القيادية لا تعد عائقاً نحو سعي النساء إلى هذه المناصب. ومن ناحية أخرى، وضحت الدراسة أن المعوقات الشخصية لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية على الرغم من قدرتها على

القطاعات النسائية، ومحدودية الصلاحيات المالية الممنوحة للإدارات النسائية، وميل المسؤول للاهتمام بمباني الأقسام الرجالية لكونها واجهة إعلامية. والتحدي الخامس يكمن في الكفاءات، مبينة ذلك بضعف المهارات الإدارية اللازمة لممارسة القيادة، وضعف برامج التأهيل والتدريب للقيادات النسائية، ونقص الخبرة الإدارية للقيادات النسائية، إضافة إلى قلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل.

في السياق ذاته أوضحت الفايز (٢٠١٤) في دراستها (التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات) إن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية يعد متوسطاً، بحسب ما أكدته نتائج الدراسة، وذلك يعود لنظرة المجتمع الذكورية للقيادة وأن تولي المناصب القيادية يقتصر على الرجل دون المرأة.

كما ذكرت التويجري (٢٠١٤) في دراستها (التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية) أن من أبرز ما يعيق تولي المرأة للمناصب القيادية في القطاعات الأكاديمية هو عدم التمكين الإداري حيث إن المرأة لا تستطيع اتخاذ قرار فيما يتعلق بالعمل دون الرجوع للقائد الرجل مما يجعل المرأة تعزف عن أخذ المنصب القيادي الذي يعيق حريتها في اتخاذ القرار بسبب النظرة المجتمعية القاصرة، التي ترى أن المرأة غير قادرة على اتخاذ قرار دون الرجوع لرأي الرجل.

دور المرأة أضف إلى ذلك استخدام المقاييس والاختبارات مع تفعيل للدور الإيجابي العلمي الذي تقوم به المرأة في بيئة عملها والمجتمع مع الاهتمام بالتدريب والتطوير مع دعم تربية الذكاء الوجداني ضمناً بالمناهج الدراسية.

وأوضحت الرويس (٢٠١٤) في دراستها التي بعنوان (أهم المعوقات التي تقابل تولي المرأة للمناصب القيادية)، أن من التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية التحدي التنظيمي، الذي يكمن في ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهن، والمركزية في اتخاذ القرارات في كثير من الجامعات، وضعف مستوى المشاركة النسائية في رسم الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال مع القيادات الرجالية، وذلك بالإضافة للتحدي الاجتماعي، فالمجتمع لا يتقبل تولي المرأة للمناصب القيادية، كما أن هناك ضعف ثقة في قدراتها القيادية، ونظرة سلبية لخروجها إلى الاجتماعات بعد انتهاء الدوام الرسمي، كذلك هناك التحديات الشخصية، هذا التحدي يتمثل في ضعف الثقة بالنفس لدى المرأة في المجتمع الذكوري، والضغط التي تواجهها للموازنة بين المسؤوليات الأسرية والعملية، إضافة إلى العوامل البيولوجية لها وتأثيرها في استمرار وجودها في الميدان. كذلك هناك التحديات المادية التي تتمحور في عدم توافر التجهيزات اللازمة في أماكن

أبرزت النتائج في دراسة الشمري (٢٠١٤) التي بعنوان (المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية "جامعة حائل أنموذجاً" أن هناك انخفاضاً في معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية مقارنة بعدد النساء العاملات وأعزت الباحثة ذلك إلى عدد من الصعوبات منها ما يتعلق بالصعوبات البيئية نتيجة الثقافة الاجتماعية. ومنها ما يرتبط بالعادات والتقاليد الأسرية وتربية الأطفال والوفاء بالالتزامات المنزلية والزوجية ومنها ما يتعلق بمكان ومحيط العمل. كما أن هناك عوامل خاصة بالمرأة تعيق عملية ترقيتها، مثل الأعمال المرتبطة بالسفر إلى أماكن أخرى، وكذلك ارتباطها بالزواج، وكثرة عدد الأطفال، كما أن المرأة مازالت تعاني من نظرة تمييزية من قبل مديريها في العمل، التي أكدتها نتائج المحور الثاني للأداة، وهي العوامل المرتبطة بالعوامل المهنية.

ذكر بن سالم (٢٠١٤) فيما يتعلق بإعطاء المرأة الفرصة كاملة للمساهمة الفاعلة في مدخلات ومخرجات عملية التنمية من خلال إعادة توزيع الأدوار بين الرجل والمرأة في المجتمع، من منطلق مفهوم المشاركة، ووقف سياسة التمييز وإيجاد بيئة عادلة تتحقق من خلالها مبادئ المساواة بينهما أمام القانون، ولا سيما أن الزيادة والتوسع في المؤهلات والكفاءات النسائية لدينا يسيران في شكل أفقي ولا يرتفعان رأسياً بصورة ماثلة، ولعل من أبرز المعوقات في تولي المرأة منصب الوزارة - مثلاً - في مجتمعنا هو ما يتعلق

بالاجتهاد الديني والنظرة المجتمعية حيالها. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قام Ononiwu (٢٠٠١) بدراسة بعنوان "التحديات التي تواجه المرأة للوصول إلى مواقع إدارية عليا: دراسة حالة"، وهدفت إلى تحديد العوامل والتحديات التي تؤثر في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في جامعة متشغن، وإلى معرفة عوامل التقدم الذي حقته المرأة للوصول إلى الموقع الإداري المتقدم منذ بداية الثمانينات. كما هدفت إلى التعرف إلى ما إذا كانت العوامل المعززة والتحديات التي تواجهها المرأة تختلف عما توصل إليه الباحثون المهتمون بقضايا عدم وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا في التربية. وكذلك هدفت إلى التعرف إذا كان هناك أثر للعوامل الديموغرافية، والمؤهل العلمي، والأدوار النمطية حسب الجنس والمواقع الإدارية السابقة، والخبرات التعليمية المهنية وخبرات تعليمية أخرى، واستخدام الشبكات المهنية، وسلوكيات وأفعال سلبية كونها امرأة في وصول المرأة إلى مواقع إدارية عليا. وأوضحت نتائج الدراسة أن النساء الإداريات يدركن أن وصولهن مكسب كبير، ويعتقدن أيضاً أنه يجب إيجاد نسبة متوازنة بين الرجل والمرأة، كما أنه يجب التخلص من الأنماط الجنسية الاجتماعية، التي لها دور كبير في الحد من وصول المرأة إلى المواقع القيادية.

وفي بريطانيا أجرت Coleman (2001) دراسة عن المديرات في بريطانيا وويلز بعنوان "الإدارة والقيادة

كذلك فهناك التمييز الخفي القائم على أساس الجنس، فبالرغم من أن القوانين لا تميز بين المرأة والرجل، إلا أن النساء ما زلن يؤكدن على وجود هذا التمييز. وإلى وجود ما يعرف بالثقافة الذكورية في المدارس الثانوية، حيث يعتقد أن القوة الذكورية كقوة مؤسسية تعمل على تهميش المرأة واستبعادها. أيضاً ثقة المرأة المتدنية بنفسها تعدُّ أحد عوائق حصولها على منصب مديرة المدرسة كما ذكرت الدراسة حيث إن ثقة الرجل بنفسه أعلى بكثير من ثقة المرأة بنفسها، بالرغم من أن المؤهلات التي تمتلكها المرأة أكثر من مؤهلات الرجل، ولكن ضعف ثقتها بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة مدير. أيضاً عدم وجود أقرباء للإناث في مركز قوة قد يكون عائقاً بارزاً في عدم وصول المرأة. وكذلك النمطية التي تعتبر من المحددات الرئيسة لتقدم المرأة، فأصحاب القرار رجال، وهم لا يعينونها لأنها امرأة فقط، وهذا النوع من التمييز يحد للمرأة المواقع التي يمكن أن تصلها، إضافة إلى تهميش تفكيرها، منذ الطفولة، فتنشأ وهي لا تهتم بإيجاد وظيفة بلب العمل المنزلي. كما أن هناك اعتقاداً سائداً، وهو أن المرأة يجب أن تكون أفضل من الرجل بكثير لتستطيع أن تحصل على عمل.

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات السعودية والعربية والأجنبية، ولكن على الرغم من اختلاف الثقافات بين

التربوية في المدارس الثانوية في بريطانيا وويلز"، للتعرف على الأسباب التي تقف عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز مدير مدرسة ثانوية، وقد بينت نتائج الدراسة: أن من أسباب عدم وصول المرأة إلى موقع مدير مدرسة، المسؤوليات العائلية، فالمرأة هي المسؤولة الأولى عن الواجبات المنزلية، كالتنظيف والطبخ وشراء الاحتياجات المنزلية. وهي أيضاً مسؤولة عن كبار السن، وعن الأطفال: حيث من الصعوبة بمكان إيجاد من يتابع الأطفال وخاصة من هم في عمر ١٠ - ١٤ سنة. كذلك فإن إستراتيجية العمل تعدُّ أحد عوائق تولي المرأة للمناصب القيادية كما ذكرتها الدراسة حيث اتخذ كثير من النساء، إستراتيجية للقيام بدور واحد في بداية زواجهن، ألا وهو الدور الإنجابي، ففضلن العناية بأطفالهن في البداية، وبعد أن يكبر الأطفال يمارسن العمل خارج المنزل، وهناك عدد من النساء كن يعملن بوظيفة جزئية، وبذلك فإنهن يبررن سبب عدم توليهم مركز مدير للتقدم في العمر. وهذا الدور الإنجابي أدى في بعض الأحيان إلى أخذ الإجازات الطويلة: مثل إجازات الأمومة، أو إجازة طويلة للعناية بالأطفال، أو إغارة إلى مكان وظيفي آخر، مما جعلهن يتأخرن في الحصول على وظيفة مديرة مدرسة. بالإضافة للعوائق السابقة، فهناك عوائق مؤسسية فالكثير يؤمنون بأن المرأة لا تستطيع أن تكون مديرة ناجحة، وذلك بسبب ظروفها العائلية، والثقافة السائدة بأن المدارس المختلطة يجب أن يديرها رجل.

بشكل عام، والعربية بشكل خاص، تمتلك مؤهلات تعليمية عالية ومهارات قيادية، كالقدررة على الاتصال الفعال وفن الحوار. كذلك تتميز بالشخصية المتزنة والمصادقية العالية والالتزام، مما يجعلها قيادية متميزة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- تمت الاستعانة بالدراسات السابقة في وضع محاور معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا مما ساعد في عرض الإطار النظري، وبالتالي إنشاء استبانة الدراسة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا فهي مكملتها لما سبقها من دراسات.
- أعدت الدراسة الحالية بغرض طرح تصور مقترح لمواجهة المعوقات التي تحد من تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وليس الاقتصار فقط على طرح المعوقات كما في الدراسات السابقة.
- قدمت الدراسة تصوراً شاملاً وكاملاً يصلح بأن يكون بمثابة مرشد للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا.

الدول، إلا أن الدراسات بينت أن وضع المرأة في العالم متشابه، فالتمييز ضد المرأة موجود في معظم الدول، مما يحول دون وصولها إلى المواقع القيادية، لذلك نجد أن معظم الدراسات التي بحثت موضوع المرأة القيادية تحاول التعرف على المعوقات التي تحول دون وصول المرأة، وكذلك التعرف إلى خبرة القياديات.

ويمكن تلخيص العوامل المشتركة في الدراسات فيما يلي:

١. ركزت الدراسات على المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية، وقد أكدت معظم الدراسات على أن العادات والتقاليد من أهم المعوقات.
٢. اعتبرت الدراسات أن المرأة هي معوق أساسي في تقدمها، فثقافتها بنفسها مازالت متدنية نتيجة التنشئة الاجتماعية، فهي تعتقد أنها غير قادرة على تحمل المسؤولية والرجل هو الأقدر على ذلك.
٣. اعتبرت الدراسات أن الدور الإيجابي للمرأة والمسؤوليات الأسرية، وتربية الأطفال مسؤولية كبيرة أمام المرأة، إضافة إلى الأعمال المنزلية، وهي معوقات أساسية.
٤. بينت الدراسات أن الرجل هو صاحب القرار في الترشيح للمناصب القيادية العليا، وبما أنه مازال يعتقد أن المرأة هي الأضعف، ولا تستطيع اتخاذ قرارات وعليها أن تهتم بأسرتها، فإنه يقوم بترشيح رجل آخر.
٥. على الرغم من المعوقات التي تواجه المرأة، إلا أن هناك من استطاعت أن تتبوأ مواقع قيادية، فالمرأة

أدوات الدراسة

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (استبانة) وذلك للتعرف على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا في العمل. ولقد اشتملت الاستبانة على عدة محاور منها المعوقات الأسرية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات الشخصية، واشتملت الاستبانة على تعريف بالاستبانة لعينة البحث، والطلب منهن الإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية.

قيست آراء عينة البحث حول درجة وجود المعوقات على مقياس مكون من خمس درجات، ١ = منخفضة جداً، ٢ = منخفضة، ٣ = متوسطة، ٤ = عالية، ٥ = عالية جداً. وقد تم جمع آراء عينة البحث حول معوقات تولي المرأة في السعودية للمناصب القيادية العليا.

صدق الاستبانة

ويقصد به قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه وقد تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة بالطريقة الآتية:

أ- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٦) من أساتذة الجامعات السعودية لإبداء آرائهن في مدى وضوح بنود الاستبانة ومناسبتها للمجال الذي وضعت من أجله ومدى تغطية الاستبانة لكافة المعوقات وطلب

إجراءات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الأول، فإن الدراسة اتبعت الخطوات المنهجية الآتية:

١ - الاطلاع على عدد من المصادر والمراجع، والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع تبوء المرأة للمناصب القيادية، وما يتصل به من أدوار وحقوق وقضايا.

٢ أعداد استبانة خاصة بأبرز المعوقات الاجتماعية والأسرية والشخصية والإدارية وذلك بالاستفادة من الدراسات والمراجع السابقة.

٣ - التحقق من ثبات الاستبانة، ثم الشروع في توزيعها على عينة الدراسة.

٤ - إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، وعرض النتائج وتفسيرها، وبالتالي الإجابة عن السؤال الأول.

للإجابة عن التساؤل الثاني، فإن الدراسة اتبعت

الخطوات المنهجية الآتية:

١ - في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الإجابة عن السؤال الأول، تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني وإعداد تصور مقترح في سبيل التغلب على المعوقات، وهو يضم عدداً من التوصيات والمقترحات.

٢ - الرجوع للمصادر والمراجع، والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تمت الاستعانة بها في كتابة الاستبانة للخروج بتوصيات ومقترحات التصور.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد به الوصفي التحليلي: " هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (أبو سريع، ٢٠٠٤).

وكان ذلك في ضوء الخطوات الآتية:

١. دراسة الأدبيات المرتبطة بمعوقات تولي المرأة العربية بصورة عامة والمرأة السعودية بصورة خاصة للمناصب القيادية العليا.

٢. تحديد معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية.

٣. وضع تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا. أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد في معالجة البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). في تحليل بيانات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية ومستوياتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

١. ما معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؟

لمعرفة معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا، قامت الباحثة بحسب المتوسطات

منهن إبداء آرائهن من حذف أو إضافة أو تعديل حسبما يرينه مناسباً، وفي ضوء آراء ومقترحات المحكمات، تم حذف بعض العبارات المكررة، وتعديل بعضها مع صياغته. وبذلك، فإن الاستبانة تقيس الغرض الذي وضعت من أجله.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يوضح جدول (١).

جدول (١). معاملات ألفا كرونباخ لكل من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

| الأبعاد | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول | ١٠ | ٠.٩٤٦ |
| المحور الثاني | ١٧ | ٠.٨٨٧ |
| المحور الثالث | ٦ | ٠.٩١٥ |
| المحور الرابع | ١٩ | ٠.٨٧٦ |
| مجموع فقرات الاستبانة ككل | ٥٢ | ٠.٩٥١ |

يتضح من جدول (١) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠.٨٧٦)، وأن معامل الثبات الكلي (٠.٩٥١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الاجتماعية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات الاستبانة الأربعة وهي المعوقات الأسرية، المعوقات الشخصية، وبينت النتائج ما يلي:

جدول (٢). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمعوقات الاسرية لتولي المرأة السعودية لمناصب قيادية عليا.

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | التسلسل كما في الاستبانة |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|--|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | | |
| عالية | ١٠ | ٣.٨٨ | ٣١ | ٤٣ | ٨٨ | ٩٤ | ٢١١ | عاداتنا الأسرية تستوجب الاهتمام بمتطلبات البيت أكثر | 4 |
| عالية | ٩ | ٣.٧٩ | ٢١ | ٤٠ | ١٠٦ | ١٤٨ | ١٥٢ | لواجبرت على إشغال الوقت عن متطلبات البيت، فإنني لا أرضى بذلك | 3 |
| عالية | ٨ | ٣.٧٦ | ١١ | ٥٥ | ١١٣ | ١٤٥ | ١٤٣ | لا أرغب بترك البيت لوقت أطول من اللازم | 5 |
| عالية | ٧ | ٣.٥٥ | ٣١ | ٥٩ | ١٢٦ | ١٢٦ | ١٢٥ | تولي عمل إداري عالٍ قد يؤدي إلى العديد من المشكلات الأسرية | 10 |
| متوسطة | ٦ | ٣.٣٢ | ٢٤ | ١٠٥ | ١١٧ | ١٣٨ | ٨٣ | كوني في الإدارة، فإن الوقت الذي أبذله كبير فما بالك في العمل في الإدارة العليا | 8 |
| متوسطة | ٥ | ٣.٣٠ | ٢٦ | ٧٩ | ١٥٨ | ١٣٧ | ٦٧ | أعتقد أن المرأة وجدت للبيت فحسب | 7 |

تابع جدول (٢).

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | التسلسل كما في الاستبانة |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|---|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | | |
| متوسطة | 4 | 3.25 | 31 | 90 | 138 | 145 | 63 | إن مشاغل الحياة الأسرية تعيقني عن التفكير بتولي سلطة إدارية عليا. | 1 |
| متوسطة | 3 | 3.24 | 36 | 94 | 126 | 145 | 66 | جريت العمل على الإدارة العليا إلا أنها سببت لي المشاكل في البيت | 6 |
| متوسطة | 2 | 3.13 | 30 | 93 | 178 | 116 | 50 | العمل الإداري يجعلني أتصرف كرجل في البيت | 9 |
| متوسطة | ١ | ٣.١٢ | ٤٥ | ٨٥ | ١٥١ | ١٤٠ | ٤٦ | الاحتياجات التي ينبغي توفيرها لأولادي تجعلني أهتم بأسرتي أكثر. | 2 |
| متوسط حسابي عالٍ | | 3.40 | 286 | 743 | 1301 | 1334 | 1006 | المحور ككل | |

بترك البيت لوقت أطول من اللازم مما يعيق تفكير المرأة السعودية في تولي مناصب إدارية عليا ومن ثم عبارة تولي عمل إداري عالٍ قد يؤدي إلى العديد من المشكلات الأسرية وذلك بمتوسط حسابي (٣.٥٥). بصورة عامة، فالمعيقات الأسرية تعد من أبرز معيقات تولي المرأة السعودية لمناصب قيادية عليا. وهذا ما يتوافق مع دراسة شقم (٢٠٠١)، ودراسة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني

من الجدول (٢) يتضح بان أبرز المعوقات الأسرية التي تعيق المرأة السعودية من تولي المناصب القيادية العليا، هي العادات الأسرية التي تستوجب الاهتمام بالبيت أكثر، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو ٣.٨٨، يليها اهتمام المرأة بالبيت حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة (لو أجبرن على إشغال الوقت عن متطلبات البيت فإنهن لا يرضين بذلك) ٣.٧٩، كذلك بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٦) لعبارة لا أرغب

بسلطنة عمان (٢٠٠٩)، حيث وضحت بأن العلاقات الأسرية تعد من أبرز ما يعيق المرأة في العالم العربي من تولي مناصب إدارية عليا. وأيضاً يتفق مع دراسة نصار (٢٠٠٢) حيث ذكرت بأن صراع الأدوار ما بين متطلبات الأسرة واحتياجات الوظيفة يعيق المرأة للتطلع في مناصب إدارية أعلى.

جدول (٣). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمعوقات الاجتماعية لتولي المرأة السعودية لمناصب قيادية عليا.

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|---|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | معوقات اجتماعية | التسلسل كما في الاستبانة |
| عالية | ١٧ | ٣.٩٢ | ١٢ | ٤٢ | ٩٨ | ١٣٥ | ١٨٠ | محدودية مجالات عمل المرأة السعودية. | 12 |
| عالية | ١٦ | ٣.٨٣ | ٨ | ٣٩ | ١٢١ | ١٥٧ | ١٤٢ | لكون المجتمع يتسم بالمحافظة ولا يرضى تولي المرأة للمناصب القيادية العليا خاصة في وجود الرجال. | 14 |
| عالية | ١٥ | ٣.٥٩ | ٦ | ٤٩ | ١٦١ | ١٦٤ | ٨٧ | عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية عليا | 3 |
| عالية | ١٤ | ٥٥.٣ | ٣١ | ٥٩ | ١٢٦ | ١٢٦ | ١٢٥ | نظرة المجتمع للمرأة كربة بيت فقط | 2 |
| عالية | ١٣ | ٣.٥٢ | ١٧ | ٧٨ | ١١٨ | ١٥١ | ١٠٣ | اعتقد أن العادات والتقاليد تحكمنا نحن النساء. | 15 |
| عالية | ١٢ | ٣.٥١ | ١٧ | ٧٨ | ١١٨ | ١٥١ | ١٠٣ | ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة. | 4 |
| عالية | ١١ | ٣.٥٠ | ١٧ | ٧٨ | ١١٨ | ١٥١ | ١٠٣ | المجتمع ينظر للمرأة نظرة دونية. | 17 |
| عالية | ١٠ | ٣.٤٣ | ١٣ | ٧١ | ١٥٧ | ١٥٢ | ٧٤ | رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا. | 10 |
| متوسطة | ٩ | ٣.٣٢ | ٢٤ | ١٠٥ | ١١٧ | ١٣٨ | ٨٣ | شعور الرجل بالخجل لأن تقوده امرأة. | 16 |
| متوسطة | ٨ | ٣.٢٩ | ١٨ | ٨٦ | ١٦٠ | ١٤٨ | ٥٥ | العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة. | 7 |

تابع جدول (٣).

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسّات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|--|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | معوقات اجتماعية | التسلسل كما في الاستبانة |
| متوسطة | ٧ | ٣.٢٨ | ٣١ | ٩٣ | ١٤٦ | ١٠٧ | ٩٠ | التنشئة الاجتماعية للمرأة التي تميز الرجل عن المرأة. | 13 |
| متوسطة | ٦ | ٣.٢٧ | ٢٣ | ٩٠ | ١٥٦ | ١٣١ | ٦٧ | وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة. | 6 |
| متوسطة | ٥ | ٣.٠٨ | ٣٣ | ١١٦ | ١٥٨ | ١٠١ | ٥٩ | المجتمع لا يوفر الحرية للمرأة في التصرف للتنقل بأماكن تستوجبها الإدارة | 1 |
| متوسطة | ٤ | ٣.٠٦ | ٣٢ | ١١٨ | ١٧١ | ٨٤ | ٦٢ | الفهم الخاطئ للدين، والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة. | 9 |
| متوسطة | ٣ | ٣.٠٣ | ٤٥ | ١١٤ | ١٤٦ | ١٠٤ | ٥٨ | قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة. | 8 |
| متوسطة | ٢ | ٢.٩٧ | ٤٤ | ١٢٤ | ١٤٧ | ١٠٦ | ٤٦ | العاملون لا يتقبلون أن تقودهم امرأة | 5 |
| متوسطة | ١ | ٢.٨٩ | ٦٣ | ١١٨ | ١٣٤ | ١١٠ | ٤٢ | الأهل أو الزوج يعارضون تولي المرأة مناصب قيادية. | 11 |
| متوسط حسابي عالي | | ٣.٨٤ | ٤٣٤ | ١٤٥٨ | ٢٣٥٢ | ٢٢١٦ | ١٤٧٩ | المحور ككل | |

بالمحافظة ولا يرضى تولي المرأة للمناصب القيادية العليا خاصة في وجود الرجال يمثّل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٨٣) ومن ثمّ عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية عليا بمتوسط حسابي (٣.٥٩) ويليهما نظرة المجتمع للمرأة كربة بيت، وذلك بمتوسط حسابي

يلاحظ من جدول (٣) بأن أبرز المعوقات الاجتماعية لتولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا حسب وجهة نظر عينة البحث هي: محدودية مجالات عمل المرأة السعودية حيث مثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٩٢، يليها كون المجتمع يتسم

جدول (٤). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمعوقات المتعلقة بالخبرة الإدارية لتولي المرأة السعودية لمناصب قيادية عليا.

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|------------|-------|--|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية جداً | عالية | معوقات متعلقة بالخبرة الإدارية | التسلسل كما في الاستبانة |
| عالية | ٦ | ٣.٩٩ | ٢٠ | ٣٦ | ٧٢ | ١٣٨ | ٢٠١ | من المستحيل التفكير بالإدارة العليا للمرأة خاصة وعامل الوساطة متوفر. | ٦ |
| عالية | ٥ | ٣.٧٦ | ١٣ | ٥٤ | ١٠٦ | ١٥٣ | ١٤١ | هنالك منه ومحدد مسبقاً للإدارة العليا مستبعدين فيها المرأة نهائياً. | ٥ |
| عالية | ٤ | ٣.٤٨ | ٣٦ | ٦٥ | ١٢٤ | ١٢٤ | ١١٨ | العلاقات العامة هي التي تحدد من يتولى الإدارة العليا. | ٤ |
| عالية | ٣ | ٣.٤٧ | ١٩ | ٦٣ | ١٣٧ | ١٧٠ | ٧٨ | جربت الإدارة إلا أنني هزمت بسبب المعلومات التي أفنقر إليها. | ١ |
| عالية | ٢ | ٣.٤٦ | ١٣ | ٨٥ | ١٤٦ | ١٤٩ | ٧٤ | علاقاتي بمسؤولي الإدارة العليا المحدودة تحول عن التفكير بتولي مناصب إدارية عليا. | ٢ |
| متوسطة | ١ | ٣.٤٥ | ٢٩ | ٩٢ | ١٧٩ | ١١٤ | ٥٣ | لا أملك علاقات جيدة في العمل تؤهلني للمناصب العليا. | ٣ |
| عالية جداً | | ٤.٦٤ | ١٣٠ | ٣٩٥ | ٧٦٤ | ٨٤٨ | ٦٦٥ | المحور ككل | |

الإدارية لتولي المرأة السعودية للمناصب القيادية، هي العلاقات العامة وعلاقات العمل وذلك بمتوسط حسابي ٣.٩٩ ومن عينة البحث من يرين بأنهن الكمن هو محدد مسبقاً للإدارة العليا مستبعدين فيها المرأة نهائياً، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٦). وهذا ما يتفق مع دراسة Coleman (٢٠٠١) حيث وضحت بأن عدم وجود أقرباء للإناث في مركز قوة قد يكون عائقاً بارزاً في عدم وصول المرأة. وكذلك النمطية التي تعتبر من المحددات الرئيسة لتقدم المرأة، فأصحاب القرار رجال، وهم لا يعينونها، لأنها امرأة فقط.

(٣.٥٥) يليه العادات والتقاليد التي تحكم النساء حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣.٥٢) ومن ثم ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة (٣.٥١). ولقد توافقت هذه النتائج مع دراسة الغانم (٢٠٠٨) ودراسة اليعقوبي ووناس وظاهر (٢٠١٢) حيث اتضح بأن مما يعيق تولي المرأة لمناصب قيادية هو تبني رؤية معينة حول أدوار المرأة التي تضعها في صورة التابع وكذلك اقتصار عمل المرأة على مجالات محددة كالتعليم والمجالات الكتابية. يلاحظ من جدول (٤) أن أبرز معوقات الخبرة

جدول (٥). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمعوقات الشخصية لتولي المرأة السعودية لمن اصب قيادية عليا.

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | العبارات | | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|--|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | معوقات شخصية | التسلسل كما في الاستبانة |
| عالية | ١٩ | ٣.٨٨ | ٣١ | ٤٣ | ٨٨ | ٩٤ | ٢١١ | ضعف قدرة المرأة على مواجهة والتحدى. | 4 |
| عالية | ١٨ | ٣.٧٩ | ٢١ | ٤٠ | ١٠٦ | ١٤٨ | ١٥٢ | ضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية. | 3 |
| عالية | ١٧ | ٣.٧٦ | ٢١ | ٤٠ | ١٠٦ | ١٤٨ | ١٥٢ | التأثيرات النفسية والتغييرات الجسدية للحمل والولادة. | 6 |

تابع جدول (٥).

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | | العبارات | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|-------|------------|--|--------------------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | معلومات شخصية | التسلسل كما في الاستبانة |
| عالية | ١٦ | ٣.٤٣ | ١٣ | ٧١ | ١٥٧ | ١٥٢ | ٧٤ | قلّة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة | ١٣ |
| عالية | ١٥ | ٣.٤٠ | ٢٧ | ٦٤ | ١٧٣ | ١٠٣ | ١٠٠ | تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنة/ زوجة/ أم/ موظفة) وانعكاساتها النفسية السلبية عليها. | ٥ |
| متوسطة | ١٤ | ٣.٣٤ | ٣٦ | ٩٤ | ١٢٦ | ١٤٥ | ٦٦ | اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها. | ١٤ |
| متوسطة | ١٣ | ٣.٢٩ | ٣١ | ٩٣ | ١٤٦ | ١٠٧ | ٩٠ | مجرد التفكير بإدارة منصب ما يخيفني | ١٩ |
| متوسطة | ١٢ | ٣.٢٨ | ٣١ | ٩٣ | ١٤٦ | ١٠٧ | ٩٠ | ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة. | ٨ |
| متوسطة | ١١ | ٣.٢٧ | ٢٣ | ٩٠ | ١٥٦ | ١٣١ | ٦٧ | قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات | ١٦ |
| متوسطة | ١٠ | ٣.٢٤ | ٣٦ | ٩٤ | ١٢٦ | ١٤٥ | ٦٦ | ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل | ١ |
| متوسطة | ٩ | ٣.١٢ | ٤٥ | ٨٥ | ١٥١ | ١٤٠ | ٤٦ | ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة | ٢ |
| متوسطة | ٨ | ٣.٣ | ٢٢ | ٩٧ | ١٣٩ | ١٣٥ | ٧٤ | قلّة متابعة المرأة لتعليمها العالي مقارنة بالرجل. | ٧ |
| متوسطة | ٧ | ٣.٠٨ | ٣٣ | ١١٦ | ١٥٨ | ١٠١ | ٥٩ | ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع أعلى. | ١١ |

تابع جدول (٥).

| مستويات المتوسط الحسابي | الترتيب التنافسي للمتوسطات الحسابية | المتوسط الحسابي | الاستجابات | | | | العبارات | | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------|--------|------------|--------------|--|----|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية جداً | معوقات شخصية | التسلسل كما في الاستبانة | |
| متوسطة | ٦ | ٣.٠٧ | ٣٢ | ١١٨ | ١٧١ | ٨٤ | ٦٢ | ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع. | ١٥ |
| متوسطة | ٥ | ٣.٠٦ | ٣٢ | ١١٨ | ١٧١ | ٨٤ | ٦٢ | عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة. | ١٠ |
| متوسطة | ٤ | ٣.٠٢ | ٤٥ | ١١٤ | ١٤٦ | ١٠٤ | ٥٨ | إن المرأة تحكمها العواطف وذلك يحول دون الضبط | ١٨ |
| متوسطة | ٣ | ٢.٩٤ | ٥٤ | ١١١ | ١٦٠ | ٩٣ | ٤٩ | ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤولية العمل القيادي. | ٩ |
| متوسطة | ٢ | ٢.٨٩ | ٦٣ | ١١٨ | ١٣٤ | ١١٠ | ٤٢ | ضعف الحزم الإداري للمرأة. | ١٢ |
| منخفضة | ١ | ٢.٥٢ | ٥٤ | ١١١ | ١٦٠ | ٩٣ | ٤٩ | خوف المرأة من المطالبة بحقوقها. | ١٧ |
| عالية جداً | | ٤.٤٢ | ٦١٤ | ١٦١٦ | ٢٤٢٣ | ٢٠١٣ | ١٥٦٩ | المحور ككل | |

الإدارية العليا وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٦). كما أن هناك من عينة البحث من ترى أن قلة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة من عوائق توليها للمناصب القيادية العليا بمتوسط حسابي (٣.٤٣). بالإضافة لذلك فإن عبارة تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنة/زوجة/أم/موظفة) وانعكاساتها النفسية السلبية عليها يعيق توليها للمناصب الإدارية العليا حازت على متوسط حسابي (٣.٤٠)، اعتذار

يلاحظ من جدول (٥) بأن أبرز المعوقات الشخصية لتولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا حسب آراء عينة البحث هي:
ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٨٨) يليها عبارة ضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية بمتوسط حسابي (٣.٧٩) كما أن التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية للحمل والولادة يعد من المعوقات الشخصية للمرأة لتولي المناصب

العليا ليكون معيماً لتفعيل دور المرأة في التنمية الاجتماعية تفعيلاً يحقق أهداف المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع على مختلف فئاته، وذلك بالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وبحيث يكون هذا التصور أكثر فعالية ومرونة، وبما يتناسب وطبيعة وجغرافية البيئة السعودية.

التصور المقترح

وبناءً على ما سبق فقد وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً في سبيل التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية على النحو الآتي:

□ نتائج الدراسة الميدانية: أظهرت وجود معوقات تعوق وصول المرأة لمناصب قيادية في الإدارة العليا مما يتطلب وضع تصور مناسب للتفعيل.

□ منطلقات التصور المقترح:

١. المنطلق الإسلامي: الرجل والمرأة متساويان شرعاً في التحصيل العلمي بصفة عامة والتفقه في العلم الشرعي بصفة خاصة، وفي الوقت نفسه مطالبان بنقل هذه العلوم والمعارف بالوسائل التعليمية والتدريبية المتاحة لكل منهما، كما أن للمرأة كامل أهليتها الشرعية في البيع والشراء والتجارة وإدارة أعمالها الإدارية بنفسها، ولنا في أم المؤمنين خديجة - رضي الله عنها - وفي رسول الله القدوة الحسنة. والدين الإسلامي يحث على أن تدير المرأة نفسها بنفسها متى ما توافرت الكفاءات الإدارية من النساء؛ لذلك اتجهت

المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها بمتوسط حسابي (٣.٣٤).

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة Coleman (٢٠٠١) ودراسة نصار (٢٠٠٢) حيث وضحت الدراستان أن ضعف ثقة المرأة في نفسها وصراع الأدوار بين متطلبات الأسرة واحتياجات الوظيفة يعد من أبرز العوائق الشخصية لتولي المرأة للمناصب القيادية.

ونستخلص من النتائج السابقة إجابة السؤال الأول للدراسة بأن أبرز المعوقات التي تعترض طريق المرأة السعودية لتولي المناصب القيادية العليا هي المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي عالٍ جداً للمحور ككل (٤.٦٤) يليها المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي عالٍ جداً أيضاً للمحور ككل (٤.٤٢) ومن ثم المعوقات الاجتماعية بمتوسط حسابي عالٍ للمحور (٣.٤٨) وأخيراً المعوقات الأسرية بمتوسط حسابي للمحور ككل (٣.٤٠).

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

٢. ما التصور المقترح في سبيل التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية؟

مما سبق ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ أنها قد أكدت على أهمية دور المرأة وتوليها لمناصب إدارية عليا في تطوير المجتمع السعودي وأهميته كمدخل في الخطط التنموية، كل ذلك ولد القناعة بأهمية وجود تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة في السعودية للمناصب القيادية

- الدول الإسلامية لفتح المجال للمرأة لإدارة شؤونها بدلاً أن تدار عن بعد بواسطة الرجال، والمرأة مديرة وقائدة ناجحة في مجالات التدريس والتربية والطب، وبالذات التخصصات الطبية المتعلقة بأمراض النساء (البلوشي، ٢٠١٥).
٢. المنطلق المحلي: إيمان المسؤولين في المملكة العربية السعودية بأهمية الدور الذي تؤديه المرأة في تقدم المجتمع ونهضته. كما أنه من المعلوم أن إشراك المرأة تمويماً شرطاً من شروط تحقق التنمية الشاملة لذلك فإنه من العدل والإنصاف العمل على إزالة كلما يمثل عائقاً ثقافياً لتنمية المرأة، كما أن أحد أهم مطالب التنمية الاقتصادية هو إحداث وعي وتغيير جذري في المفاهيم السائدة المتعلقة بالمرأة بما في ذلك مفاهيم المرأة نفسها بما يتعلق بأدوارها وصورتها النمطية ومظاهر التمييز ضدها ومساواتها وظيفياً بزملائها الرجال.
٣. المنطلق العالمي: اتجاه الدول نحو دمج المرأة في عملية التنمية، من خلال تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على مستوى عالٍ من العلم والمعرفة، والعمل على التغلب على المعوقات التي تحول دون وصوله المستويات الإدارية العليا لتمكين من المشاركة الفاعلة في بناء مجتمعها.
- أهداف التصور المقترح: ومن أبرز تلك الأهداف:
١. تحديد الآليات المناسبة للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا في المجتمع السعودي.
٢. التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب الإدارية العليا (معوقات تتعلق بالحياة الأسرية، معوقات اجتماعية، معوقات تتعلق بالخبرة الإدارية، معوقات شخصية تتعلق بالمرأة نفسها).
- متطلبات التصور المقترح: ويمكن التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا ذلك من خلال:
- (١) تعزيز الوعي: ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو عمل المرأة في مناصب إدارية عليا ليصبح جميع
٢. التأكيد على تنمية ثقافة عمل المرأة السعودية في المناصب القيادية العليا.
٣. تشجيع المرأة السعودية للمشاركة في عملية صنع القرار في مجال عمله.
٤. تغيير رؤية المجتمع حول تولي المرأة للمناصب القيادية العليا من خلال اتباع الأساليب العلمية والتربوية وبما يتناسب مع التطور العالمي والمؤثرات الخارجية.
٥. إيجاد الحلول المناسبة للمعوقات التي قد تواجه تطبيق آليات هذا التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه:
- وقد تكونت مكوناته من محوري الدراسة الميدانية، ومن خلال:
١. تحديد معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا في المجتمع السعودي.
٢. التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب الإدارية العليا (معوقات تتعلق بالحياة الأسرية، معوقات اجتماعية، معوقات تتعلق بالخبرة الإدارية، معوقات شخصية تتعلق بالمرأة نفسها).
- متطلبات التصور المقترح: ويمكن التغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا ذلك من خلال:
- (١) تعزيز الوعي: ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو عمل المرأة في مناصب إدارية عليا ليصبح جميع

□ **معوقات قد تعوق تنفيذ التصور المقترح**
وكيفية التغلب عليها، وتتلخص في الآتي:

١. مقاومة بعض المسؤولين الرجال، أو ترددهم في ترشيح المرأة للمنصب الإداري الأعلى خاصة في ظل وجود زميلها الرجل، لاعتقادهم بعدم كفاءة المرأة في القيام بإدارة العنصر الرجالي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال السماح لهم بمتابعة المرأة خلال الأشهر الأولى من توليها للمناصب الإدارية العليا؛ ليتمكنوا من التأكد من قدرات المرأة فيما يتعلق بإدارة الموظفين الرجال، وقدرتها أيضاً في عملية صنع القرار وكيفية استغلال الوقت للقيام به، وإعداد دليل ميسر لكل منصب إداري وآلياته بطريقة علمية ليتمكن أي شخص سواء أكان رجلاً أم امرأة من التعرف على متطلبات المنصب الجديد.

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

٣. انشغال المرأة في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهن مما يعيق تقدم المرأة في عملها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إلحاق المرأة العاملة على مختلف المستويات بالورش

المواطنين على اختلاف فئاتهم العمرية والاجتماعية على وعي بأهمية الدور الذي تؤديه المرأة في تطوير المجتمع، ويمكن تحقيق هذا الوعي عن طريق وسائل الإعلام، وعن طريق إثراء المناهج الدراسية بقصص نجاح نساء عبر التاريخ وحول العالم في النهوض بمجتمعاتهن.

٢) توفير وتطوير القدرات: ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية منها، والبشرية، والتنظيمية، وذلك حتى يمكن تطوير قدرات المرأة العاملة، وبالتالي زيادة ثقتها بنفسها في تولي المناصب الإدارية العليا.

٣) قوة الإرادة: لا بد من ضمان توافر قوة الإرادة لدى المرأة العاملة في تولي مناصب إدارية أعلى وعلى جميع المستويات الإدارية العليا وفي كافة المجالات الفنية والإدارية، وذلك بأن يتم التدرج في توليها للمناصب القيادية العليا بأن تكون أولاً جزءاً من صنع القرار ليمكنها الإيمان بقدراتها في ذلك مما يشجعها على تولي المناصب القيادية الأعلى.

٤) توسيع المشاركة: وذلك للمرأة العاملة ليمكن من خلال مشاركتها الرجل في صنع القرار التعرف على حاجات المرأة في مجال العمل الإداري ووجهات نظرهن أثناء صناعة القرارات مما يفيد في رفع مستوى دعمهن وتمسهن لتنفيذ ما يتم التوصل إليه، وبالتالي يتعرف الرجل على قدرة المرأة في صنع القرار ويثق أكثر في قدراتها في تولي المناصب الإدارية العليا.

التدريبية حول كيفية الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية بالمؤسسة، والعمل على التطوير واستخدام الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات حتى لا تأخذ الحيز الأكبر من الوقت.

٤. قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، مما يجعلها تتردد في قبول الفرص المتاحة، أو البحث عنها لعلها بأن الأعباء ستكون أكبر من المردود المادي، لذلك لا بد من التواصل مع المعنيين بالوزارات لإيجاد نظام لتحفيز المرأة مادياً ومعنوياً.

وفي الختام نلخص توصيات التصور المقترح كالاتي:

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

- إثراء المناهج الدراسية من المرحلة الأساسية أو الابتدائية والتركيز على الأدوار المختلفة للمرأة، وعدم حصرها في الدور الاجتماعي والأسري، وإغفال الدور السياسي والوطني للمرأة المعاصرة، والدور التاريخي والديني للمرأة، وكذلك ذكر الدور المهني للمرأة السعودية. فإثراء المقررات الدراسية بعدد من المواضيع التي تركز على الأدوار التاريخية للمرأة العربية، والأدوار السياسية والوطنية للمرأة في السعودية، وكذلك الأدوار المهنية والنشاط الاقتصادي

للمرأة السعودية في سوق العمل، وعرض القضايا التي تتصل بحقوق المرأة، التي تحفظ لها كرامتها في المجتمع المعاصر والتركيز على قضايا المرأة والتقاليد المجتمعية التي تنتقص من حق المرأة ودورها، وإفساح قدر من النقاش التربوي المتعلق بهذا الجانب، كذلك يساعد على ظهور نشئ يقدر دور المرأة في المجتمع وأهميتها في الأدوار المختلفة وليس في الدور الأسري فقط.

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

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

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

- زيادة الاهتمام بتدريب المرأة مع توجيه جزء من البرامج التدريبية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة وإطلاعها على أحدث ما توصل إليه في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري، ويمكن للجامعات أن تؤدي دوراً مهماً في ذلك.
- عقد دورات تدريبية في إدارة الذات وإدارة الوقت التي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس، وإلى الإعداد والتهيئة الذهنية والنفسية والوجدانية للمرأة لإشغال مواقع قيادية.
- ٤. أن يكون هناك مركز حكومي بحثي متخصص في أمور المرأة يتعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة وتكون من مهام هذا المركز:
- إجراء الدراسات العلمية المتعمقة في مجال ممارسة المرأة للعمل الإداري والقيادي، وتشخيص المعوقات التي تواجهها أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة.
- العمل على تعديل صورة المرأة أمام نفسها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدرتها التي يمكن لها من خلالها أداء الدور القيادي عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية الموجودة في المواقع المختلفة في العالم العربي والإسلامي، وإبراز نماذج نسائية شاركت في الأعمال، ووصلت إلى المناصب الإدارية العليا بناءً على الكفاءة والخبرة والتميز، وعرضها على المجتمع كنماذج متميزة ورائدة تؤكد كفاءة المرأة.
- إيجاد مؤسسات نسائية متخصصة (شرعياً - علمياً - تربوياً - اجتماعياً - اقتصادياً)، من شأنها أن تسهم إسهاماً جلياً في البناء الدعوي والتربوي للمرأة المسلمة، وتقوم - أيضاً - بإعداد كوادر نسائية متخصصة في مجال العلوم الشرعية، والطب، والاجتماع، والاقتصاد، وغيرها من المجالات؛ حيث إن وعي المرأة بحقوقها الشرعية والقانونية والاجتماعية - لا شك - يساعدها في الدفاع عن حقوقها الشرعية التي ضمنها لها دينها، فمعرفة المرأة بحقوقها ودفاعها عنها يجعلها تجد الدعم من الرجل للحصول على حقوقها كاملة.
- ٥. التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تؤديه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما لها من أثر على التغيير المجتمعي، حيث إن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطوير المرأة وتحسين أوضاعها وظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سريع، رضا عبدالله (٢٠٠٤). تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ط ١، دار الفكر، عمان، الأردن.
- أبو عياش، إسراء (٢٠٠٦). صورة المرأة في المناهج، مجلة الدراسات الفلسطينية، ص ص (١٠ - ٣٥).

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الزهراء للنشر، القاهرة: مصر.
- البلوشي، حاكم (٢٠١٥): المرأة وتولي المناصب الإدارية، مجلة الإسلام اليوم (٥) ٢٠١٥، ص ص (١٠ - ١٤).
- التويجري، فاطمة (٢٠١٤): التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث (التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية) آليات التحول إلى الحكومة الإلكترونية. تركيا، إسطنبول ٢٧ ديسمبر، ٢٠١٤.
- الجربوع، أيوب والمحيسن خالد (٢٠١٠) المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية، دار الوطن للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسن، إحسان محمد (٢٠٠٨): علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحميد، نجلاء (٢٠١٣): الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية". تونس، مارس، ٢٠١٣.
- الدويك، تيسير وآخرون (٢٠٠٠): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة، ط ٢، عمان، الأردن.
- الرويس، عزيزة (٢٠١٤): أهم المعوقات التي تقابل تولي المرأة للمناصب القيادية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية "الواقع والتطلعات" المنعقد في معهد الإدارة العامة بالرياض، ٣ ديسمبر، ٢٠١٤.
- السقاف، خيرية. (٢٠٠٤). تأثير التعليم وخصوصية الثقافة في تمكين الفتاة السعودية من تحقيق طموح التنمية والإبداع، دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ص ص (١٥ - ٤٥).
- الشمري، ذهب (٢٠١٤): المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية "جامعة حائل أمودجاً". المجلة الدولية المتخصصة (٣) ٦. ص ص (١١ - ٣١).
- الغامدي، فوز (٢٠١٢): معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، قسم الاجتماع والخدمات الاجتماعية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- الغانم، كلثم وآخرون (٢٠٠٨): معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، جامعة قطر، المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، قطر، ص ص (١١ - ٢٥).
- الفاسي، هتون (٢٠٠٩). المعوقات التشريعية لمشاركة المرأة السعودية الاقتصادية. منتدى المرأة الاقتصادي (المرأة شريك التنمية)، الدمام، ١٣ مايو ٢٠٠٩.
- الفايز، هيلة (٢٠١٤). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث (التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية) آليات التحول إلى الحكومة الإلكترونية. تركيا، إسطنبول ٢٧ ديسمبر، ٢٠١٤.
- الفيروز أبادي، محمد (١٩٨٣): القاموس المحيط، مج ١، دار الفكر، بيروت.
- المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية (٢٠٠٢). إستراتيجية النهوض بالمرأة العربية، عمان: اللجنة التحضيرية لقمة المرأة العربية.
- اليعقوبي، حسن عزيز، ناسو طاهر، حبيب (٢٠١٢): معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء أمودجاً). مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية، المجلد ٢٠، العدد (٢) ص ص ٢٥ - ٤٥.
- بن سالم، حسن (٢٠١٤). المرأة الوزيرة بين التمني والاعتراض. جريدة الحياة. مقالات، ٧ (١٨٦٢٤).
- حميدة، أحلام (٢٠٠٣): التغيرات الاجتماعية والحضارية للمرأة العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة بغداد: كلية الآداب.
- خليل، منى (٢٠٠٩): التقرير الوطني للملكة الأردنية الهاشمية. عمان، الأردن.
- (شبكة سعوديون) الإخبارية (٢٠٠٩): ارتفاع معدل المناصب التي تشغلها المرأة السعودية، <http://www.saudiyoona.com/news-action>
- شقم، نيرمين (٢٠٠١). أسباب قلة الإناث اللاتي يصلن إلى المراكز القيادية في المؤسسات الحكومية في العقبة، عمان: معهد الإدارة العامة.
- عبدالله، خزنة (٢٠٠٨). تنمية المهارات القيادية للمرأة العاملة في الأجهزة التعليمية الحكومية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، قسم الإدارة العامة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- كعكي، سهام صالح (٢٠١١) واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتربية والتعليم، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- مرعي، عبد الحميد (٢٠٠١). معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك. قسم إدارة الأعمال: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- نصار، هبة (٢٠٠٢). دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي. ورقة عمل مقدمة لندوة المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج، قطر، الدوحة أكتوبر، ٢٠٠٢.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني في سلطنة عمان (٢٠٠٩): وضع المرأة في سلطنة عمان، تقرير حول تنفيذ منهاج عمل بكين. عمان: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني، الأردن.
- Bullough, A. (2008). *Global Factors Affecting Women's Participation in Leadership*. Ph.D. Thesis, Florida International University, Florida
- Coleman, Marianne (2001). *Achievement Against the Odds: The Female Secondary Head teachers in England and Wales*. School Leadership & Management, Vol.21, Number1, Feb. 2001, England: University of Reading.
- Ononiwu, Sister Inno Centia Marie (2001). *A Study of Selected Women Administrators and Their Perceptions of the Challenges Encountered in Achieving High Level Positions in Higher Education Administration*. USA: A Dissertation Submitted to Michigan State University.
- Lynch, J. M. (2003). *Case Studies Of Undergraduate Women's Leadership Development at a State University*. Doctor's Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Polachek, S. W. (2001). *Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure*. In: The Review of Economics and Statistics, Vol. 63, No. 1: 60-69

***Proposal to overcome the Impediments Get Saudi Women
high-level leadership Positions***

Dr. Sharifah Awadh Alkaser
Assistant Professor
Shaqra University

Abstract: The purpose of this scientific paper is to reach a perception of a proposal to overcome the obstacles to assume women in Saudi Arabia for higher level of leadership positions and by identifying these constraints. Data for the study was collected through survey questioners were distributed on Saudi women who work as administrator. The result of study found that the most prominent obstacles that women face are administrative problems with Arithmetic average (4.64) followed by personal obstacles with Arithmetic average (4.42) and then social obstacles Arithmetic average (3.48), and Family obstacles with Arithmetic average (3.40). By the end, the study comes up with a set of recommendations from the most prominent educate community members on the various strata of the importance of the role played by women in the development of society that through various media and curriculum by giving models and stories about the role played by women in Saudi Arabia and Arabic world throughout history, as well as working on finding different nurseries that work late hours for women feel reassured by the presence of her children through in the workplace. Finally, enroll worker women into training courses that enhance their self-confidence and the development of management and leadership skills for women and update them about the latest findings in management science and practice of administrative work.