

التميز القيادي النسائي وواقعته في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية

د. فايزة عادل غنيم

أستاذ القيادة التربوية المساعد
قسم الإدارة وأصول التربية
جامعة جدة
المملكة العربية السعودية

الملخص

للمرأة السعودية دور جوهري في التنمية على الصعيد الوطني تحقيقاً لرؤية 2030 وعلى الصعيد العالمي؛ فقد أثبتت جدارتها وتميزها بوضع بصماتها بتقديمها العلمي في الكثير من المجالات. وهذا ليس مستغرباً على المرأة السعودية، فقد كان للشرعية دور في تمكينها وضمان حقوقها أيًا كان موقعها في المجتمع. ولكن بالرغم من التميز القيادي للمرأة نجد أن الاعتراف فعلياً بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال محاصراً بالنظرة الأتلية المهيمنة التي تفرض تقديم القيادة الذكورية. لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي، وأيضاً التعرف على التحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي. بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي تدعم توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030 عبر المنبر الأكاديمي النسائي. واتبعت منهجية البحث النوعي، وذلك لتحليل الأدبيات السابقة لتأصيل القيادة النسائية علمياً. كما إن الملاحظة والمقابلة أداتان استخدمتا للتعرف على واقع القيادة النسائية والتحديات التي تواجه القيادة النسائية في المجال الأكاديمي. وقد توصلت الدراسة بعد تحليل الأدبيات السابقة إلى أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد. لكن السمات الفطرية لكل جنس تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل. وقد تركزت التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية في مجالين: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية. الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، القيادة الأكاديمية، تمكين المرأة، التميز القيادي، جنس القائد، القيادة الذكورية.

المقدمة

للمرأة السعودية دور جوهري في التنمية على الصعيد الوطني تحقيقاً لرؤية 2030 وعلى الصعيد العالمي؛ فقد أثبتت جدارتها وتميزها بوضع بصماتها بتقديمها العلمي في الكثير من المجالات. وهذا ليس مستغرباً على المرأة السعودية، فقد كان للشرعية دور في تمكينها وضمان حقوقها أيًا كان موقعها في المجتمع. ومن خلال التدقيق في وضع المرأة خلال مسيرة التطور التي تشهدها المملكة العربية السعودية نجد أن تمكين المرأة في مقدمة اهتمامات قياداتنا الرشيدة تحقيقاً لرؤية 2030. فقد أدركت المملكة أن المرأة عنصر قوة للمجتمع، وتذليل عوائق تمكينها من شأنه أن يسرع في تطور المجتمع. فعلى سبيل المثال لا الحصر: أصبح للمرأة السعودية حضور وصوت في مجلس الشورى، فقد نص الملك عبد الله بن عبدالعزيز (رحمه الله) في خطابه السنوي بمجلس الشورى عام 1426هـ: «قررنا مشاركة المرأة في مجلس الشورى عضواً اعتباراً من الدورة القادمة وفقاً للضوابط الشرعية... نحن نرفض تهميش دور المرأة في المجتمع السعودي». وبتتبع القرارات الحكومية المتتالية، نلمس فيها بشكل بارز دعمها لدور المرأة والاحتراف بنجاحاتها، ومن ذلك توليها مناصب قيادية مهمة. وعلى الصعيد العالمي فقد تم الاعتراف بأن المرأة السعودية تتميز بخبرات وكفاءات تؤهلها لشغل جميع المناصب القيادية، وذلك في لجنة مناقشة النهوض بدور المرأة لبعثة المملكة في الأمم المتحدة.

* تم استلام البحث في يونيو 2019، وقبل للنشر في أغسطس 2019، وتم نشره في مارس 2020.

وعند تسليط الضوء على النظريات القيادية والأدبيات التي تناقش القيادة النسائية، نجد أن القيادة النسائية أضافت تميزاً للنمط القيادي المطلوب في القرن الواحد والعشرين (Blackmore, 2012: 110). فالمرأة تتميز بفطرتها بميلها للاهتمام والاحتواء والمشاركة. فمن أدوارها الأمومة والعناية والرعاية، وهذه الصفات أصبحت مرغوبة في القائد لنجاح المنظمات في الوقت الراهن، كما يظهر ذلك جلياً في أنماط القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة. ولكن بالرغم من التميز القيادي للمرأة نجد أن الاعتراف فعلياً بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال محاصراً بالنظرة الألفية المهيمنة التي تفرض تفضيل - ومن ثم تقديم - القيادة الذكورية. فنجد في الجامعات مديراً للجامعة تليه وكيلة، وعميداً تليه كذلك في السلم الإداري وكيلة، ورئيساً لقسم أكاديمي تليه مشرفة قسم... وهكذا. ويبقى رأي المرأة مقيداً بتمير الرئيس الأعلى وموافقته! لذلك تهدف الورقة العلمية المقدمة إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي، والتحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي، وتقديم التوصيات التي تدعم توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030 عبر المنبر الأكاديمي النسائي.

الجانب النظري

لمحة عن القيادة

بالرغم من كثرة وفيض الكتابات في مجال القيادة، لكن لا يوجد إجماع موحد لتعريفها، أو إجماع على أفضل الأنماط القيادية (English, 2008: 12; Grint, 2010: 4; Preedy, Bennett & Wise, 2012: 30). ولذلك عبر Pfeffer عن القيادة بأنها: المفهوم الغامض (Lakomski, 2005: 17). ولكن - أيضاً - يوجد اتفاق بأن القيادة تظهر وقتما وجد مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف متفق عليه، كما أنه يوجد اتفاق بأن القيادة تقترب بالتأثير. فالقائد حتى يسمى قائداً، لابد أن تظهر فيه صفة التأثير لغرض تحقيق هدف مشترك.

عند أخذ لمحة سريعة عن تطور وتبلور المفاهيم القيادية يتضح أن القيادة اتجهت من الاهتمام بالمخرج في حد ذاته إلى إبداء اهتمام أكبر بالأفراد القائمين بالعمل وتطورهم وتلبية احتياجاتهم؛ حتى يبادروا في إبراز أفضل ما لديهم. ففي بداية ظهور المصطلح كان الفكر المهيمن أن المنطق هو السبيل الوحيد للوصول إلى تطوير حياة البشرية، وألف «فريدريك تايلور» أولى كتاباته في المجال تحت عنوان «أساسيات القيادة العلمية» والذي يؤكد فيه على أن ممارسة السلطة وفرض الطاعة هي قاعدة القيادة السليمة (English, 2008: 45; Grint, 2010: 21) وكانت الثورة الصناعية هي الداعم الأكبر لهذا الفكر. لكن النظرة تجاه القيادة تطورت وتبلورت بتطور وتغير الأوضاع السياسية والتاريخية.

وباعتبار التدرج التاريخي لتطور مفهوم القيادة، نجد أنها مرت بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة نظرية السمات من عام 1910 إلى الحرب العالمية الثانية.
- المرحلة الثانية: مرحلة النظرية السلوكية في القيادة من الحرب العالمية الثانية إلى 1960.
- المرحلة الثالثة: مرحلة النظرية الموقفية في القيادة من عام 1960 إلى الوقت الحالي.

فقد كان للأوضاع السياسية دور وتأثير في توجيه كيفية النظر إلى مفهوم القيادة. ففي المرحلة الأولى والتي كان يغلب عليها طابع الحروب كان البحث عن القائد المتسم بسمات معينة مولود بها هي التي تؤهله للقيادة بدون إعطاء اعتبار لتأثير الموقف أو المكان على قيادة القائد. وظهرت الدراسات في ذلك الحين للتعرف على سمات القائد الناجح، أو كما عرفت بسمات الرجل العظيم. وأظهرت غالبية الدراسات أن هذه المهارات تتركز في: الثقة بالنفس، العزيمة، النزاهة، الذكاء والتواصل الاجتماعي (Northouse, 2013: 23).

ولكن لم يمكث هذا الاتجاه طويلاً حتى ظهرت هيمنة النظرية السلوكية التي تركز على ما يقوم به القائد ليكون فعالاً، وهذا يعني استمرار احتكار القيادة في القائد وسلوكه، بغض النظر عن ظروف البيئة المحيطة ومتطلباتها. ولذلك أهملت النظرية السلوكية الموقف الذي تمارس فيه القيادة. ورداً على ذلك القصور، ظهر الاتجاه الأخير في القيادة، وهو نظرية القيادة الموقفية التي شملت حيثيات الموقف ومتطلباته، وليس التركيز فقط على سلوك القائد لنجاح القيادة. فكان الاتجاه جلياً من تركز القيادة حول سمات القائد لتتسع أكثر وتشمل الاهتمام بالعاملين ومراعاة الموقف الذي تتم فيه القيادة. فأصبح مطلوباً من القائد مراعاة المخرج بالإضافة إلى مراعاة حاجة الأفراد والموقف أو البيئة التي تتم فيها القيادة.

القيادة في الإسلام

أكدت (Reave, 2005: 657) في مراجعتها لأكثر من 150 دراسة أن هناك توافقاً وانسجاماً بين المعتقدات الدينية للفرد وتصرفاته ومدى فعالية قيادته. كما أوضحت (Fry, 2003: 697) أن المعتقد الديني للفرد يدفعه لدعم قيم مشتركة في المنظمة، مما يدعم ويزيد من ولاء العاملين للمنظمة. لذلك عند الحديث عن القيادة لابد من الأخذ بعين الاعتبار المعتقد الديني وتأثيره في القيادة.

تعتبر القيادة في مفهوم الإسلام مقوماً أساسياً لضمان بقاء التنظيم ومنع العشوائية. وقد صرح الله سبحانه وتعالى في كتابه بتنصيب قائد لكل أمة: «وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا» (النحل، 36). وهي بذلك العملية التي يتم من خلالها التأثير في الآخرين للوصول إلى رؤية مشتركة (Chowdhury, 2002; Badawi & Beekun, 1998; Jamsari et al., 2012).

فوجود رؤية ومشاركتهما مع الآخرين مقوم أساسي للقيادة في الإسلام (Ahmad, 2002: 23) وعند ذكره سبحانه بعثته لأنبيائه، ذكر الغرض من ذلك، ومنه توجيه البشرية وتنويرهم. والقيادة في الإسلام لابد من أن تركز على ركيزتي الثقة والأمانة/ المساءلة كما ذكر سبحانه: «إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (القصص، 26). وقوله سبحانه: «وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ» (التوبة، 105). أيضاً مشاوراة الآخرين وحثهم على إبداء آرائهم من مقومات القيادة في الإسلام، فكما ذكر سبحانه: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران، 159).

تمثل قيادة النبي (عليه الصلاة والسلام) نموذجاً حياً للتميز القيادي في جميع المجالات. وقد صرح Adair (2008) بأنه بالرغم من فترة قيادة النبي صلى الله عليه وسلم 23 سنة فقط، لكن تأثيره لا يزال ممتداً إلى اليوم. وقد كان (عليه الصلاة والسلام) في قمة الهرم لأكثر الشخصيات المؤثرة في الكتاب الذي كتبه (Heart, 1978) والذي صنف فيه أكثر 100 شخصية مؤثرة في التاريخ مرتبة حسب التأثير الأقوى. وكانت قيادته (عليه الصلاة والسلام) تقوم على أسس قوية منها الرحمة والعدالة والتلطف (Abbas, 2009). وقد أكد هذه الأسس (Adair, 2010) في تحليله لقيادة النبي صلى الله عليه وسلم، وأشار إلى أن رعاية جميع الأنبياء للأغنام فيها تدريب وصقل مهارات التعامل مع الفئات المختلفة من البشر، ومراعاة حاجاتهم والصبر عليهم. وأوضح Sarayrah (2004) أن مبدأ العناية بالآخرين يعد أيضاً ركيزة أساسية في الإسلام، وقد تجلى ذلك في بدايات ظهور نور الإسلام من رحمة للضعفاء ومساعدة للمحتاجين ونصرة للمظلوم.

مشكلة الدراسة

في ظل التنافس المنظمي العالمي في جميع القطاعات، أصبح الاهتمام بقيادة المنظمات أمراً حتمياً لضمان استمراريتها وتنافسها عالمياً. القيادة النسائية بما تتسم به من ميزات قيادية أصبحت ذات أهمية في العصر الحالي لدفع عجلة تقدم المنظمات، ومن ذلك مجال التعليم العالي. فالمرأة تتميز بفطرتها بميلها للاهتمام، والشعور بالآخرين، والعناية والمشاركة، وجميع ذلك قد أضفى تميزاً لقيادتها (Blackmore, 2012: 112).

وقد أدركت حكومتنا الرشيدة مدى تأثير المرأة في التطور والتقدم الذي تسعى إليهما الدولة، فوفرت لها فرص التمكين لتظهر جدارتها وتساهم في خدمة وطنها. لكن عند النظر في مجال القطاعات الأكاديمية لا يزال هناك قصور في تمكين المرأة وتنصيبها قيادياً. فغالبا ما تعمل تحت مظلة الرجل، ويبقى تميزها القيادي محاصراً برأي الرجل، ولا يزال ظهورها محدوداً أو شبه معدوم في المناصب القيادية العليا بالجامعات. وهذا ليس لقلة المهارات أو ضعف في الكفاءات النسائية وإنما للعقبات التي تواجههن وتحول دون توليهن للمناصب العليا (المنقاش، 2017: 2). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء الواقع القيادي النسائي في القطاع الأكاديمي والتحديات التي تواجههن.

أسئلة الدراسة

- 1- ما وجهة نظر الأدبيات السابقة في مفهوم القيادة النسائية؟
- 2- ما واقع القيادة النسائية في المجال الأكاديمي؟
- 3- ما هي تحديات القيادة النسائية في المجال الأكاديمي؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية لعدة أسباب، منها ما يتعلق بالجانب البحثي، والآخر بالجانب التطبيقي. فمن ناحية الأبحاث والدراسات لا يزال هناك قصور في الأبحاث التي تركز على القيادة النسائية، وخصائصها، وتحدياتها، ودورها وأثرها في المنظمات والمؤسسات التعليمية في ظل تنافس المنظمات في الوقت الراهن. ومن ناحية الواقع العملي للقيادة النسائية لا يزال هناك قصور في بروز المرأة في المناصب القيادية العليا، خاصة في الوسط الأكاديمي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء وتكشف عن القيادة النسائية وتميزها، وذلك بتحليل الأدبيات السابقة، كما إنها تكشف عن واقع القيادة النسائية في القطاع الأكاديمي وهذا مما يلفت انتباه المسؤولين وأصحاب القرار للتميز القيادي النسوي وأهمية تفعيل هذا التميز، والاستفادة منه، وعدم إغفاله في المناصب القيادية الأكاديمية.

أهداف الدراسة

- 1- تأصيل القيادة النسائية من وجهة نظر الأدبيات السابقة.
- 2- التعرف على واقع القيادة النسائية في المجال الأكاديمي.
- 3- التعرف على تحديات القيادة النسائية والمعوقات التي تحول دون توليها مناصب قيادية عليا في المجال الأكاديمي.

منهجية البحث

تم اتباع منهجية البحث النوعي، وذلك في تحليل محتوى الأدبيات السابقة لتأصيل القيادة النسائية علمياً. وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأداتين للتعرف على واقع القيادة النسائية والتحديات التي تواجه القيادة النسائية في المجال الأكاديمي. ونظراً لأن القيادة ترتبط بالنشاط الإنساني فدراستها عن طريق الأبحاث النوعية تتيح الوصول لفهم أعمق والوصول لحثيات لا يمكن الوصول إليها عن طريق الأرقام (Denzin & Lincoln, 2011). كما أكد (Kleneke, 2008) أن محاولة الوصول للتعميم في أبحاث القيادة تفقد فرصة فهم الديناميكية العميقة لعلاقة القائد مع من حوله، ومدى تفاعله مع البيئة المحيطة به، والتي تختلف وتتنوع باختلاف معطياتها. وقد صرح (English, 2008) بأن فهم القيادة ينطوي على أكثر من مجرد حساب لسلوكيات ونتائج رقمية. لذلك تسعى الأبحاث النوعية إلى الوصول لكيفية فهم الفرد للبيئة المحيطة به، وكيفية تأثيرها على سلوكه، فغرضها التفسير وليس التعميم. وبناء على ما ذكر، فقد تم اتباع منهجية البحث النوعي.

مجتمع وعينة الدراسة

تكونت عينة البحث من قيادات أكاديمية متنوعة كوكيلات، ومشرفات أقسام، ونائبات مشرفيات لوحات مختلفة. أما بالنسبة لعدد العينة، فقد أشارت الدراسات بأنه لا يوجد إجماع لعدد المثالي في الأبحاث النوعية (Gubrium, Holstein, 2012). فهناك من اقترح عدد 6-12، والبعض اقترح عدد 5-25، ولكن كان مبدأ الوصول للإشباع هو الأكثر شيوعاً (Guest, Bunce & Johnson, 2006). فنظراً لأنه لا يوجد إجماع على عدد العينة، فقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة إلى أن تم الوصول لدرجة الإشباع التي تعني أن إجراء المزيد من المقابلات لا ينتج الجديد من المعلومات.

خطوات إجراء الدراسة

- 1- جمع وتحليل البيانات في الوقت نفسه، وهذا مما يتيح الرجوع للمشاركين والحصول على معلومات أكثر.
- 2- مقارنة البيانات بعضها مع بعض.
- 3- اتباع الأسلوب البنائي لجمع البيانات.
- 4- استخدام الترميز المفصل.
- 5- تهذيب الترميز المفصل، ووضع الرموز في فئات.
- 6- مقارنة العناوين؛ لضمان عدم تكرار البيانات ضمن عدة عناوين.
- 7- الاستعانة بمذكرة الباحث التي تدعم عملية التحليل (Creswell, 2013).

أسلوب تحليل البيانات

تم اتباع أسلوب التحليل الموضوعي Thematic Analysis الذي يعد أحد أساليب تحليل بيانات البحث النوعي التي تعطي الباحث فهماً أعمق، وليس مجرد لمحة عابرة للبيانات التي تم جمعها (Gray, 2014). في هذه المرحلة تم تنظيم البيانات بعد ترميزها ترميزاً أولياً تحت موضوعات محددة. ومن ثم تمت مراجعة الموضوعات وإيجاد الروابط المشتركة بينها للتأكد من صحة تسميتها وإجابتها عن تساؤلات البحث. وللتأكد من مصداقية البحث تم اتباع الخطوات التي تدعم المصداقية وتمنع تحيز الباحث. ومن ذلك توثيق المقابلات وتفريغها حرفياً، ومن ثم مراجعة ملخص المقابلة مع كل مشارك للتأكد من صحة فهم وتفسير بياناته.

النتائج

القيادة النسائية

بتحليل محتوى الأدبيات السابقة في مجال القيادة النسائية اتضح أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادي، لكن الضوء كان متركزاً على دورها القيادي في مجال الأسرة فقط. لكن منذ القرن العشرين بدأت تظهر بعض النظريات التي تؤكد على أن الدور القيادي للمرأة يمتد لخارج الأسرة، ولا تعد المرأة أقل من شريكها الرجل في هذا المجال. فمثلاً منذ عام 1989 Jill Blackmore كان لها الكثير من الأعمال في مجال القيادة النسائية، فكان جديها أن تكون هناك عدالة في تنظيم القيادة للجنسين بدون اعتبار أن أحد الجنسين أقل كفاءة من الآخر. ومن النظريات في هذا المجال نظرية Tronto 1993 نظرية أخلاقيات الرعاية Ethic of Care التي تدور فحواها حول أهمية الأخلاق والرعاية في العلاقات التي لا بد أن تظهر من كلا الجنسين بالرغم من تميز العنصر النسائي بهذه الصفة.

وعند بحث الاختلاف في القيادة لدى الجنسين، اتضح أن هناك رأيين: يرو الأول أن هناك فرقاً في القيادة بين الرجل والمرأة. ويرى الثاني أنه لا يوجد فرق بين قيادة المرأة والرجل. وفي الرد على الرأي الأول جادل (Eagly, 2007) في كتاباته الغزيرة في مجال تأثير الجنس على سلوك القائد وفعاليته، حيث إنه وجد أن الفكر السائد بأن القيادة الذكورية أفضل من قيادة الإناث كان سبباً رئيساً في التقليل من حق النساء عند التقدم للمناصب القيادية. فهذا لا يعطي فرصة للنساء لإبراز تميزهن لغلبة هذا الفكر وتأثر النساء أنفسهن به!

أما الرأي الآخر فيرى عدم وجود فرق بين قيادة المرأة والرجل. ويؤكد أن للثقافة بما تحمله من معتقدات وقيم دوراً أعلى وأقوى في التأثير على سلوك القائد من تأثير الجنس على سلوكه. وقد أكد هذا الرأي Hofstede في دراساته التي امتدت لسنوات في تأثير الثقافة المحلية على تصرفات وسلوك القائد، حيث استخدم أبعاداً مختلفة لقياسها في ثقافات مختلفة للوصول لنتيجة أن لكل ثقافة تأثيراً على أفرادها، وبالتالي على سلوكياتهم بما فيهم القادة (Hofstede, 2010). وأكدت بعض الدراسات مثل (Young, 2004) كذلك أن تأثير الثقافة على السلوك أعلى من تأثير الجنس. كما وجد أنه في كثير من الأحيان تحتم حاجة الموقف على القائد استخدام الصفات التي تميز الجنس الآخر كاستخدام الرجل لصفة الرعاية والاهتمام، واستخدام النساء لأسلوب الحزم لحاجة الموقف لهذه الصفات. كما إن دراسات كلي من (Young, 2004) و (Thompson, 2000) أكدت عدم اختلاف العطاء القيادي بين الجنسين في مجال التعليم العالي. فكلاهما يسعى لأداء العمل على الوجه الصحيح بحسب مقتضيات الموقف، وليس بما يمليه جنس القائد.

وأما بالنسبة لطبيعة القيادة النسائية فقد وجد (Eagly, 2007) أنها تميل للتعاون والعناية والتمكين وتهتم بالعلاقات، فنمطها القيادي يميل إلى التشاركية. كما إن استخدام المرأة للقوة في مجال العمل أقل من الرجل، حيث إنها تميل إلى المشاركة والتخويل في اتخاذ القرار. وهذا يتضح جلياً في قصة ملكة سبأ وطلبها للمشورة كما ورد في كتابه سبحانه: «قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون» (سورة النمل: 32). وأكد هذه المواصفات كلا من Normore وTrinidad (2005) في تحليلهما للأدبيات السابقة لمواصفات القيادة النسائية. حيث إنهما قاما بتحليل الأدبيات السابقة للتعرف على أساليب القيادة النسائية مع التركيز على مجال قيادة الأعمال والتربية والتعليم. واستخلصت دراستهما أن المرأة تميل لأسلوب القيادة التحويلية، كما إنها تميل إلى بناء العلاقات وحسن التواصل والمشاركة لأجل الوصول للهدف المشترك. وهذا مما أضفى تميزاً للقيادة النسائية في القرن الواحد والعشرين، حيث إن هذه المواصفات

أصبحت مطلباً للتميز القيادي. وبالأخص في مجال التعليم العالي، فنظرًا لأن هذه المؤسسات بحاجة للتطوير المستمر، فالقيادة النسائية بما تتميز به من مواصفات تساهم في تطوير هذه المؤسسات كما وضع ذلك (Madden, 2005).

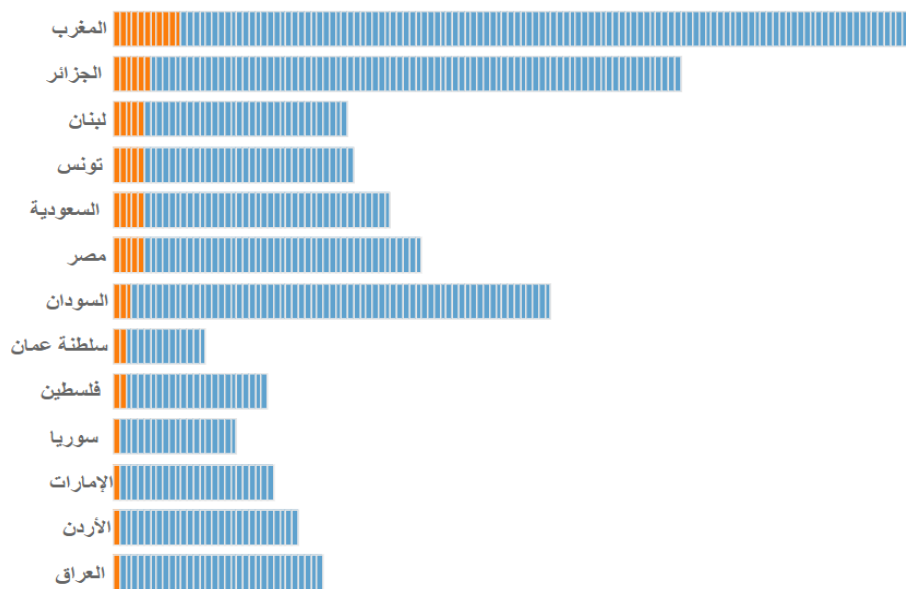
وقد استنبطت الجابري في دراستها للمهارات القيادية التي تميز المرأة في ضوء ما ورد في القرآن الكريم (2013)، وجميعها مؤيدة بآيات قرآنية لمواقف نسائية حية، وكانت من المهارات التي توصلت إليها:

- 1- مهارة إدارة الذات.
- 2- مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- 3- مهارة التفويض.
- 4- القوة وفن التأثير على الآخرين.
- 5- مهارة إدارة الوقت.
- 6- المبادرة والابتكار والإبداع.
- 7- بناء فريق العمل.
- 8- حل النزاعات والصراعات.
- 9- إدارة ضغوط التوتر والإجهاد في العمل.
- 10- مهارة إدارة الأزمات.

الواقع القيادي النسائي في المجال الأكاديمي

رغم التميز القيادي للنساء، إلا إن وصولهن لمناصب قيادية عليا لا يزال محدودًا. وتُعد هذه المشكلة عالمية رغم انفتاح كثير من الدول وتفاخرها بتمكينها للمرأة. فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة بالرغم من شغل المرأة لـ 65% من القوى العاملة، لكنها تشغل 5% فقط من المناصب القيادية بالدولة (Lynch, 2003). أما على مستوى الدول العربية فكما يوضح شكل 1 لترتيب الدول بحسب القيادات النسائية في المجال الأكاديمي، جاء ترتيب السعودية الخامس بعد المغرب، الجزائر، لبنان، تونس (البنار للإعلام، 2018). والجامعات التي حظيت بالقيادة النسائية جامعات نسائية فقط كجامعة دار الحكمة، وجامعة نورة، وجامعة عفت. وتشكل القيادة النسائية الأكاديمية على مستوى الدول العربية 7% فقط، وعالمياً 18% فقط، من 200 من الجامعات التي تعد الأفضل عالمياً. وهذا يدل على عالمية مشكلة التنصيب النسائي أكاديمياً. وقد أوضحت الفايز (2014) قصور التمكين القيادي للنساء في دراستها على جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. كما أشارت دراسة الشمري (2014) لهذا القصور في جامعة حائل، حيث إن هناك انخفاضاً ملاحظاً في معدل شغل المرأة للمناصب القيادية.

لكن هناك إحصائية قامت بها شركة ماستركارد أوضحت أن هناك تقدماً في شغل النساء للمناصب القيادية. فعلى سبيل المثال: منذ عام 2008 إلى 2009 ازدادت نسبة المشاركة النسائية من 29.3% لتصبح 39.3%، وهذا يدل على ازدياد الوعي نحو تمكين المرأة (شبكة سعوديون الإخبارية، 2009). ومن خلال الملاحظة للواقع الأكاديمي بالجامعات، ازداد التأكيد على ضرورة توحيد الجهود الإدارية لتشمل شطري الطلاب والطالبات، وتوحيد المجالس الأكاديمية لتكون مشتركة بين الشطرين، لاسيما أن اللائحة المنظمة لشؤون الجامعات لم تنص على الفصل الإداري بين الشطرين، كما أنها لم تنص على أولوية قيادة الرجل مقابل المرأة. لكن مع تأكيد الدمج الإداري لا يزال تقديم العنصر الذكوري في القيادة ليكون هناك رئيساً للقسم الأكاديمي بشطرية الذكور والإناث. مما يعني أن القرارات تصدر في النهاية من رئيس القسم. وهكذا غالبية العمداء والوكلاء فهم من قسم الذكور. ومجالس الكليات يقتصر حضورها لرؤساء الأقسام دون مشرفات الأقسام، والتصويت النهائي للحاضرين فقط من الرؤساء! وعليه فالواقع القيادي للنساء في المجال الأكاديمي خلاف التوجه العام نحو تمكين المرأة بالرغم من أن هناك تأكيداً على عدم إهمال الشطر النسائي في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال صدر تعميم من معالي مدير جامعة جدة بتاريخ 1440-5-23 يؤكد أهمية مشاركة النساء في القرارات ونصه: «نؤكد على جميع قطاعات الجامعة إشراك شطر الطالبات بأرائهن في الموضوعات التي تهم الجامعة بشكل عام، وشرط الطالبات بشكل خاص».



الشكل رقم (1) ترتيب الدول العربية بحسب القيادات الأكاديمية النسائية (2018)

تحديات القيادة النسائية

رغم توجه المملكة نحو تمكين المرأة وسعي وزارة التعليم العالي لجعل المرأة شريكة للرجل في قيادة الصرح الجامعي، لكن لا تزال هناك عوائق وتحديات تحول دون البروز الفعلي للقيادة النسائية في هذا الصرح. كما إنه من المتعارف عليه أن للمناخ العام للمنظمة أثراً في زيادة إنتاجية وفعالية أعضائها، ويحدث العكس في حال سلبية المنظمة، لذلك فإن التعرف على التحديات ومحاولة إزالتها أو التقليل من حدتها يزيد فرص فعالية المرأة قيادياً. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي وصنفت تحت: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية السائدة.

الثقافة التنظيمية كانت أحد أهم التحديات التي تواجه المرأة، ومن ذلك مركزية القرارات واستحواذ الجانب الذكوري عليها. وقد أشار إلى هذا التحدي كل من المنقاش (2017: 15) وأبو خضير (2012) في دراستهما عن القيادة النسائية في المجال الأكاديمي، كما ذكرت المنقاش أحد أسباب التسرب القيادي النسائي والعزوف عن المناصب القيادية بالجامعات، وأن تعدد الرؤساء وضبابية العلاقة مع الشطر الذكوري يخلق صعوبة في العمل ويضع المرأة موضع القصور في العمل، أو كالطير الذي يصبو إلى التحليق، ولكنه مقصوص الأجنحة. بالإضافة إلى أن تشعب الهرم التنظيمي بدءاً بالذكور في قمة الهرم، يؤخر وصول القرارات والتعاميم للشطر النسائي، وبالتالي التأخر في أداء العمل، مما يضع المرأة موضع المقصر في العمل.

وقد شمل تحدي الثقافة التنظيمية التغييرات المستمرة في الأنظمة والقرارات التي تعيق سير العملية الإدارية للقيادات. وأيضاً إصدار أنظمة وقرارات جديدة بدون توضيح مفصل لمضامينها أو أهدافها مما يعيق صحة تنفيذها. وفي كثير من الأحيان تصدر أنظمة متسعة بدون دراسة مدى توافر الإمكانيات لتطبيقها. والتحدي الآخر هو التحدي الثقافي الاجتماعي، حيث إن النظرة الاجتماعية لا تزال متشبثة بفكرة تفضيل القيادة الذكورية على النسائية، وأن القيادة النسائية أقل كفاءة من القيادة الذكورية. وتعود هذه الفكرة إلى الثقة في القيادة الرجالية وكفاءتها على القيادة النسائية. وهذا الفكر قد كانت له وطأته، وتعدى إلى مدى اقتناع وثقة المرأة ذاتها بجدارتها وإمكاناتها. فتحت ظل التنشئة الاجتماعية تأثرت المرأة بالفكر السائد، مما جعلها تحجم عن المناصب القيادية؛ ظناً منها أنها غير جديرة بها. وقد امتد تأثير هذا الفكر على القطاع الأكاديمي، فنقلت فكرة التشكيك في قدرات المرأة وجدارتها في تولي المناصب القيادية الأكاديمية.

مقاومة التغيير للنمط السائد في المجال الإداري الأكاديمي الذي كان نتيجة للثقافة الاجتماعية تُعد عائقاً في طريق القيادة النسائية. فليس مما اعتادت عليه مسيرة الجامعات أن ترأس المرأة رجلاً، أو أن تصدر المرأة القرارات ليقوم بتنفيذها الرجل. لذلك تعزز الكثير من النساء عن المنصب القيادي؛ حتى لا تتعرض لهذه المقاومة التي تهدد تفعيل دورها في المنصب القيادي وإبراز تميزها فيه.

مناقشة نتائج الدراسة

تعكس رؤية 2030 للمملكة التقدير لكفاءة المرأة وجهودها، رغم التحديات التي تواجهها. فقد عانت المرأة لعقود طويلة من تحديات جتماعية وتنظيمية تحد من انطلاقها وتميزها، لكنها لم تستسلم في وجه هذه العقبات، واستطاعت اثبات جدارتها محلياً وعالمياً. فقد ازدادت مشاركة المرأة في كثير من المجالات مع إثبات جدارتها وتميزها. فعلى سبيل المثال لا الحصر: لأول مرة في تاريخ المملكة تم تعيين «فاطمة باعشن» متحدثة بوزارة الخارجية باسم السفارة بواشنطن، وتعيين «نورة الفايز» نائبة وزير التربية والتعليم، وتعيين «تماضر الرماح» وكيلة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية» وتعيين «لبنى الأنصاري» ضمن قيادات منظمة الصحة العالمية. وأما في المجال الأكاديمي فقد استطاعت البروفيسورة «دلال نمقاني» تولي منصب عميدة لكلية الطب في الطائف، وكان هذا معتمداً على قرار وزاري لتكون أول امرأة تشغل منصباً أكاديمياً يضم الشطرين. ومما لا شك فيه أن هذا القرار يُعد نافذة أمل لإعادة النظر في الهيكلة التنظيمية للقيادات بالجامعات، ويكون بداية لتمكين المرأة من مناصب قيادية عليا بالجامعات أسوة بشريكها الرجل، ولا سيما أن الدراسات السابقة كدراسة (Young, 2004) و (Thompson, 2000) أكدت عدم اختلاف العطاء القيادي بين الجنسين في مجال التعليم العالي.

كما إن تحليل الأدبيات السابقة يوضح أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد. لكن السمات الفطرية لكل جنس تظهر في بيئة العمل كالعناية، والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الذكور. وهذه الصفات التي تظهرها المرأة من العناية والمشاركة والاهتمام بالعلاقات أصبحت من الصفات القيادية المطلوبة حالياً، وتضفي تميزاً على القائد. ومما يؤكد ذلك اتجاه النظريات القيادية في بدايات ظهورها من التركيز على سمات القائد فقط - نظرية الرجل العظيم - وإهمال تفاعله مع من حوله إلى القيادة الموقفية والتحويلية التي تهتم بمدى تفاعل القائد مع من حوله وإدراكه لحاجات الآخرين والموقف، وهذه من السمات التي تميز المرأة بفطرتها.

مما لا شك فيه أن المرأة مناطة بمسؤوليات متفرعة مرتبطة بالأسرة من رعاية أبناء، وأداء حقوق الزوج وإدارة المنزل، لكن الله سبحانه قد أعطاها من القدرات التي تمكنها من إدارة مهام متعددة في الوقت نفسه، كما وهبها قدرة على التحمل لمواصلة مسيرتها. والتاريخ يشهد للمرأة بذلك، فأول من أسلمت امرأة، وأول من استشهدت امرأة. وهذا مما أشارت له دراسة الجابري (2013)، فقد أوضحت من خلال نماذج قرآنية المهارات القيادية التي تميز المرأة، وفي هذا إشارة قوية لقدرة المرأة على العطاء بالرغم من تعدد المسؤوليات. كما إن في ذلك ردّاً على من ينتقد القيادة النسائية أو ينتقصها بسبب المسؤوليات المناطة بالمرأة من أمومة ونحوها.

بالرغم من المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة، لكن مسيرة قيادتها أو وصولها للمناصب القيادية لا تخلو من العوائق والعقبات. فكما أظهرت نتيجة الدراسة الحالية أن المرأة تواجه مجموعة من التحديات، منها ما هو متعلق بأمور تنظيمية أو ثقافية أو حتى نفسية. كما إن هذه التحديات التي تواجهها المرأة في المجال القيادي لا تختلف كثيراً عما ورد في الدراسات السابقة، فمن التحديات الرئيسة الثقافة التنظيمية في الجامعات التي تشمل تقديم القيادة الرجالية على النسائية، وضبابية التواصل بين الجنسين. لكن الوقت الجاري يشهد تعديلات وإعادة هيكلة لكثير من الكليات لتتماشى مع متطلبات العصر وتحقق رؤية المملكة.

إن إبراز دور المرأة عن طريق التمكين القيادي يساهم في حركة التطوير والتغيير للمنظومة التنظيمية التي استمرت لعقود. كما إن عدم التمكين النسائي لا يعد قصوراً في عدد النساء، حيث إن عدد الإناث في بعض الجامعات يفوق عدد الذكور، كما في إحصائية أعضاء هيئة التدريس لجامعة الملك عبدالعزيز، حيث قد بلغ أعضاء هيئة التدريس 3199 من الإناث، مقابل 2601 من الذكور (الهيئة العامة للإحصاء، 1436). وعلاوة على ذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تحول دون تنصيب المرأة قيادياً لم تركز على وثائق، وليس في النظام السعودي ما يحول دون تمكين المرأة من المناصب القيادية. فبعد تحليل محتوى اللوائح والأنظمة المنظمة للجامعات بالمملكة العربية السعودية، لم يكن يوجد أي نص أو إشارة تحول دون القيادة النسائية أو استحقاقية الذكور للمناصب القيادية دون المرأة.

أما الجانب الآخر للتحديات فهو ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والثقافية. فالفكر المهيمن بتفضيل القيادة الذكورية على النسائية كان له تأثير على ثقة المرأة في قدراتها كما توصلت لذلك نتيجة الدراسة. وهذا التأثير يتفق مع ما ورد في

الأدبيات السابقة ل 2007) Eagly). لكن مع التطورات التي تشهدها المملكة التي تستلزم تمكين المرأة أصبحت قضية نشر الوعي عن أهمية دور المرأة وتقبل فكرة قيادتها أمراً حتمياً. فقد كان هناك الكثير من المفاهيم المغلوطة المتأصلة في الجزيرة العربية والتي كانت عائقاً أمام التطور والنضوج الفكري. لكن سياسة المملكة أصبحت تسعى جادة لتصحيح هذه المفاهيم، ودحض كل ما يعوق التطور ضمن الإطار الشرعي. وتغيير هذه المفاهيم المغلوطة لا يكون على مستوى الدولة فقط، وإنما على مستوى اعتقاد المرأة الشخصي عن ذاتها وقدراتها وموازنتها بين الصورة النمطية لربة الأسرة والمرأة العاملة. فهناك من النساء من يعزفن عن العمل القيادي ويملن للعمل الروتيني حتى يستطعن الموازنة بين المسؤوليات الوظيفية والأعباء المنزلية. كما إن علم النساء بأن قراراتهن معلقة بالرجال يجعلهن يعزفن عن قبول المناصب القيادية. إن إتاحة الفرص للقيادة النسائية تساهم في دعم المرأة نفسياً وتعزز ثقتها بنفسها وقدراتها، وهذا مما يساهم بالتالي في مساعدتها على مواجهة التحديات التي تعترضها. وسوف يساهم النشر المستمر للوعي بدور المرأة ومحاولة تعديل الفكر القديم عن قدراتها- في زيادة تمكينها وتوليها مناصب قيادية عليا على المستوى الأكاديمي وخارجه.

التوصيات

- تعد قضية تمكين المرأة والاستفادة من تميزها القيادي من القضايا المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من المملكة العربية السعودية، وحتى يتم إبراز دورها وإبداعها في مجال القيادة الأكاديمية؛ فقد جاءت التوصيات الآتية:

 - 1- إعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تقيد من التمكين والإبداع القيادي النسائي.
 - 2- إتاحة فرص قيادية نسائية لإعطاء صور قيادية حية للطلابات للجد والاجتهاد للوصول لهذه المناصب.
 - 3- عمل برامج لتأهيل القيادات النسائية في الجامعات.
 - 4- إتاحة الفرص للنساء لتبادل الخبرات مع القيادات الذكورية.
 - 5- نشر الوعي نحو التميز والكفاءة القيادية النسائية للحد من النمط السلبي السائد تجاه القيادة النسائية.
 - 6- إتاحة الفرصة للنساء في تحقيق رؤية 2030 للمملكة من خلال رسم الخطط والاستراتيجيات للجامعات.
 - 7- تفعيل نظام الحصص لضمان مشاركة المرأة في المناصب القيادية عن طريق وضع نسب لمشاركتها.
 - 8- تعديل بعض الأنظمة التي فرضها المجتمع وتحد من مشاركة النساء بما لا يخالف تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.
 - 9- دعم المرأة، وتسهيل سبل موازنتها بين الأسرة والعمل بتوفير خدمات رعاية للطفل وإدارة شؤون المنزل.
 - 10- إبراز النماذج النسائية المتميزة، وإتاحة فرص اللقاءات معهن لنشر تجاربهن في التميز والموازنة بين حقوقهن وواجباتهن داخل وخارج المنزل.
 - 11- الاتساع في البحوث التي تدعم دور المرأة ودراسة النواحي الاجتماعية والنفسية التي تحول دون تمكينها والتي تدعم تقدمها وإبراز حضورها ودورها.
 - 12- استثمار وسائل التثقيف كوسائل الإعلام والمنابر لغرس المفاهيم الصحيحة والإيجابية نحو دور المرأة وإتاحة فرص المشاركات النسائية أسوة بشريكها الرجل.
 - 13- وضع خطة مستقبلية واضحة تضمن إبراز الدور القيادي النسائي وتمكينهم من حرية اتخاذ القرارات دون فلترتها من المنظور الذكوري.

الخاتمة

مما لا يخفى علينا الدور الملاحظ للمملكة العربية السعودية لدعم المرأة وتفعيل دورها؛ لما لها من أثر قوي في دفع عجلة تطور المجتمع. ولا تزال مشاركتها تزداد يوماً بعد يوم لتساهم في تطوير المملكة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. وبالرغم من التميز العلمي والفكري والقيادي للمرأة، لكنها لم تحظ حتى الآن بالنصيب العادل لتولي المناصب القيادية في بعض القطاعات، ومن ذلك الجامعات. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي، والتحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي، وتقديم التوصيات التي تدعم توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030 عبر المنبر الأكاديمي النسائي.

قائمة المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو خضير، إيمان. (2012). «التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية»، *المجلة السعودية للتعليم العالي*. عدد 7.
- الجابري، ابتسام. (2013). *مهارات القيادة النسائية في ضوء الآيات القرآنية*. مركز تفسير للدراسات القرآنية. <https://vb.tafsir.net>
- الشمري، ذهب. (2014). «المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية»، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجلد 7- الموضوع 6.
- الفايز، هيلة. (2014). «التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات»، ورقة عمل مقدمة في: *المؤتمر العربي الثالث: التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية*. تركيا، إسطنبول.
- الفنار للإعلام. (2018). *ترتيب الدول العربية بحسب القيادات الأكاديمية النسائية*. <https://www.arabic-resource-graphic/11/al-fanarmedia.org/ar/2018>
- المنقاش، سارة. (2017). «تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول»، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت. http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/bhth_sbb_ltsrb_mjl_lkwytt.pdf
- الهيئة العامة للإحصاء. (1436). «خلاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين حسب الجهة: جامعة حائل أنموذجا». *المجلة الدولية المتخصصة*، (3) 6: ص 31-11. [Stats.gov.sa](http://www.stats.gov.sa)
- شبكة «سعوديون» الإخبارية (2009). *ارتفاع معدل المناصب التي تشغلها المرأة السعودية*. <http://www.saudiyoona.com/news-actio>

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abbas, A. (2009). Islamic perspective on leadership: A model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2 (2), 160-180.
- Adair, J. (2010). *The leadership of Muhammad*. London: Kogan Page Limited.
- Ahmad, A. (2002). Islamic Leadership for the 21st Century. *Leadership & Unity in Islam*, 55.
- Beekun, R. I. and Badawi, J. (1998). *Leadership: An Islamic perspective*. Int. Institute Islamic Thought.
- Blackmore, J. (2012). *Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, educational restructuring, and organizational change*. Suny Press.
- Chowdbury, N. (2002). Leadership strategies and global unity for the 21st century: An Islamic perspective. Paper presented at: *The IGS-ICOJ International Conference on leadership and unity in Islam*, Kobe, Japan: Writers Club Press.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oak: Sage.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- English, F. W. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Oaks, Calif: Sage.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership Quarterly*, 14 (6), 693-727.
- Gray, D. (2014). *Doing research in the real world*. London: Sage.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
- Gubrium, J., Holstein, J., Marvasti, A. and McKinney, K., (Eds.). (2012). *The Sage handbook of interview research: the complexity of the craft*. Thousand Oaks: SAGE.

- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (n.d). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59-82.
- Hart, M. (1978). *100 A ranking of the most influential persons in history*. New York: Carol Publishing Group.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jamsari, E., Mujani, W., Ya'akub, N., Hamid, H., Yusoff, W., Suradi, N. d. and Samah, N. (2012). The basis of leadership in Islam. *Advances in Natural and Applied Sciences*, (8), 1399.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley, UK: Emerald Group Publication.
- Lakomski, G. (2005). *Managing without leadership: Towards a theory of organizational functioning*. Amsterdam: Elsevier.
- Northouse, P., (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed). London: Sage Publication.
- Preedy, M., Bennett, N. and Wise, C. (2012). *Educational leadership: context, strategy and collaboration*. London: SAGE.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership quarterly*, 16 (5), 655-687.
- Sarayrah, Y. (2004). Servant leadership in the Bedouin-Arab culture. *Global Virtue Ethics Review*, 5 (3), 58-79.
- Young, P. (2004). Leadership and gender in higher education: A case study. *Journal of Further and Higher Education*, 28 (1), 95-106.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolve in the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31 (1), 1-12.
- Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex roles*, 42 (11-12), 969-992.
- Trinidad, C. and Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (7), 574-590.
- Madden, M. E. (2005). 2004 division 35 presidential address: Gender and leadership in higher education. *Psychology of Women Quarterly*, 29 (1), 3-14.
- Lynch, J. M. (2003). Case Studies of Undergraduate Women's Leadership Development a State University, *Doctor's Dissertation*, Virginia Polytechnic Institute an University, Virginia.
- Abu Ghodair, Iman. (2012). Challenges that Face Women Leader in Higher Education in Saudi Arabia. *Saudi Journal for Higher Education* (7).
- Alfannar for Media. (2018). *Arab Countries Ranking based on Women Leadership in Academia*.
- Alfayiz, Heailah. (2014). Administrative Empowerment for Women in Academic Environment. Paper presented in: *The Third Arabic Conference*. Istanbul: Turkey.
- Aljabri, Ibtisam. (2013). *The skills of Women Leaders from Quranic Perspective*. Centre of Quranic Studies.
- Almenqash, Sarah. (2017). Causes and Solution for Women Refusal of Leadership Position in Higher Education in Saudi Arabia. *Educational Journal of Kuwait University*.
- Alshamari, Thahab. (2014). Women and Educational Administrative Work in Saudi Universities. *Educational Global Journal*, Vol. 7 (3).
- General Organization for Statistics. *Statistics of faculty member, administrators and technician according to their segment*. Stats.gov.sa
- Saudi Web for News (2009). *The increased in pointing women for leading position*, <http://www.saudiyoona.com/news-action>

Women's Leadership Excellence In Saudi Universities

Dr. Faiza Adil Gonaim

Assistant Professor

Department of Administration and Fundamentals of Education

University of Jeddah

Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

Saudi women have crucial roles in the national and international development to achieve the vision of 2030. They have proven their competence in a variety of sectors. This is not surprising as the Sharia law has guaranteed women's rights regardless of their positions. Although women have proven their excellence in leadership, they still lack equal opportunities in leadership positions in higher education, believing that men are more competent for leadership. Therefore, the present study aimed to analyze women leadership in literature, understanding the reality of women leadership in academic field and the challenges that they face in obtaining leadership positions. In addition, it provides recommendation that reinforce the Kingdom direction to achieve the vision of 2030.

Qualitative research used to carry out the study using content analysis, interviews and observations. The study concluded that there is no difference in leadership effectiveness between males and females. The impact of the culture is more dominant in leaders' behaviours than the gender. However, the innate character of each gender might appear in the work environment, like care and cooperation in women leadership, and assertiveness in male leadership. The challenges that face women are in two areas: organizational culture and social culture.

Key Words: *Feminine Leadership, Academic Leadership, Women Empowerment, Distinctive Leadership, Gender, Masculine Leadership.*