

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



معوقات الجمع بين الأدوار التربوية
والقيادية للمرأة السعودية (جامعة
تبوك أنموذجاً)

إعداد

د/ حسن بن عاقر الله دبنی د/ خالد محمود الزيود

جامعة تبوك - كلية التربية والآداب
قسم التربية وعلم النفس
جامعة اليرموك
كلية التربية الرياضية

المجلة التربوية - العدد الثاني
والأربعون - أكتوبر ٢٠١٥م

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات الاجتماعية والشخصية للجمع بين الأدوار التربوية والقيادية للمرأة السعودية في جامعة تبوك ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات اجتماعية وشخصية لجمع المرأة السعودية بين الأدوار التربوية والقيادية بدرجة تقييم متوسط، ووجود فروق إحصائية في المعوقات الشخصية والاجتماعية لجمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية والقيادية في جامعة تبوك تبعا لمتغير الوظيفة في اتجاه الوظيفة الأكاديمية ، وبينت الدراسة كذلك وجود فروق إحصائية في المعوقات الاجتماعية والشخصية لتولي المرأة السعودية مناصب قيادية عليا في جامعة تبوك تبعا لمتغير الجنس في اتجاه الذكور وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الثقافي للمجتمع نحو إبراز قدرات المرأة على الجمع بين أدوارها التربوية والقيادية.

الكلمات المفتاحية:- معوقات ، الأدوار التربوية ،الأدوار القيادية ، المرأة السعودية .

***The Obstacles of Combining Educational and Leadership Roles
by the Saudi Woman (University of Tabuk as an Example)***

Abstract.

The study aimed at revealing the social and personal obstacles of combining educational and leadership roles for the Saudi woman at the University of Tabuk. The researcher has used the descriptive method with survey because it suits the nature and objectives of the study.

The study proved the existence of social and personal obstacles for combining educational and leadership roles by Saudi woman with evaluation of average, and the existence of statistically significant differences in the personal and social obstacles for combining educational and leadership roles by the Saudi woman at the University of Tabuk according to the job variable in favor of the academic jobs. The study also showed the existence of statistically significant differences in the social and personal obstacles of woman assuming higher leadership jobs at the University of Tabuk according to sex in favor of males. The study recommended the importance of strengthening the cultural awareness of the society towards highlighting the capabilities of woman in combining educational and leadership roles.

Keywords:Obstacles, educational roles, leadership roles, Saudi woman.

المقدمة

من أكثر ما اشتغل به البشر من قضايا المجتمع في الماضي والحاضر وما سيشغلهم ربما في المستقبل قضايا المرأة، إذ أنهم يتخبطون في معالجاتها بعيداً عن شرع الله، فجاءت أحكامهم مشوية بالظلم مغلفة بهوى النفس، وكانت المرأة ضحية لتلك الاجتهادات البشرية.

وإذا عدنا إلى نصوص الكتاب والسنة نجد أن للمرأة نصيبها في بناء المجتمع المسلم كما بين رسول الله صلى الله عليه وسلم "إنما النساء شقائق الرجال" (الألباني: ١٤١٥ هـ، ٨٦٠/٦). وقد أورد (مؤنس: ١٤٠٨ هـ، ١٧-٣٢) مجموعة من الأدلة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم على أدوار المرأة تجاه البناء الاجتماعي الإسلامي.

وتعد القيادة من المسائل المهمة في مجال الإدارة بصفه عامة، وتوجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي، والقيادة تعني ذلك الإنسان الذي يقود مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة العامة، وإن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الإداريين حتى يستطيعون بث روح العمل والتعاون الاجتماعي في ذلك الجهاز وتظهر أهميه القيادة أيضاً في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرًا عاليًا في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم أيضاً خصوصاً أنه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، لذلك فهي تمثل إحدى وظائف المدير الفعال والتي تميزه عن غيره ولذلك تعتبر القيادة من متطلبات الإدارة الناجحة (مالكية: ٢٠١٣م، ٢٧).

والتنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فعالة من قبل كافة الموارد البشرية، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية، إذ تؤكد (الرقب، ٢٠٠٩ م) إن المرأة نصف المجتمع من حيث الكم والعدد ولكنها في الواقع وفي التأثير أكثر من النصف، لأن للمرأة تأثيراً في زوجها وتأثيراً في أبنائها، لهذا كانت العناية بالمرأة أمراً واجباً، فبالإضافة إلى أدوار المرأة التربوية تتبوأ المرأة المسلمة أدواراً عملية وقيادية والأدلة على ذلك كثيرة منها ما أورده (دروزة، ١٤١٧ هـ، ١٣٧، ١٣٨) شارحاً قول الله سبحانه و تعالى في سورة الليل (٣) "وما خلق الذكر والأنثى" إذ قال: في جمع الذكر بالأنثى قرينة على نظرة الله تعالى لمبدأ التكليف للذكر والأنثى على السواء، تكليفاً متساوياً بكل ما يتصل بشؤون الدنيا والدين، ولمبدأ ترتيب نتائج سعى كل منهما، وفقاً للعمل الذي

يصدر عن كل منهما، وقد شاركه بهذا الرأي (غاوجي، ١٣٩٥هـ، ٢٩) و (شليبي، ١٤٠٧هـ، ٦٤-٦٥).

ويعتبر حمود (١٩٩٤م: ص ٥٠) و (alzyoud، ٢٠٠٨ p:159) التعليم جزءا مهما في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم عامة، والتعليم العالي خاصة يلعب دورا أساسيا في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية الشاملة، خاصة وأنا نعيش في عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفاً اجتماعياً واقتصادياً وعسكرياً، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم وقد حظيت المرأة في العقد الأخير بالتعليم الأساسي والثانوي ودخلت مضمار التعليم العالي الجامعي كطالبة ومدرسة وإدارية.

ويذكر السويديان وباشراحيل (٢٠٠٣ م) وكذلك الرقب (٢٠٠٩ م) إن الرجال يعتقدون أن المرأة لا تتوافر فيها السمات القيادية اللازمة لأداء الأدوار القيادية، إذ أن للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات، والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات: المشاركة، التعاطف، الإبداع، تفهم حاجات النساء، التفويض وإعطاء الصلاحيات، بعد النظر، الاتصال، تكوين علاقات مع الآخرين.

وتشير Bleundeil (2004: p203) إلى وجود صعوبات تواجه المرأة عموماً سواء في عملها داخل المؤسسة أو في المجتمع الكلي، وما يمكن أن يمارسه أفرادها من ضغوطات يمكن أن تعرقل عملها أو تشله نهائياً، وهذا انطلاقاً من القنوات والاتجاهات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة أو المجتمع نحو عمل المرأة واحتلالها منصب القيادة بصفة خاصة. ويدعم بهذا الخصوص (الزيود، ٢٠١٣، ١٧) حيث يرى أن وضع المرأة في الدول العربية والإسلامية، فعلى الرغم من الإرادة السياسية الواضحة، والمجهودات المبذولة لتكريس مبادئ العدالة والمساواة بين الرجل والمرأة، فإن وضع المرأة الحالي لم يرتق بعد إلى مستوى التشريعات والقوانين المتطورة، فالنضرة الاجتماعية للمرأة ما زالت تستمد مقوماتها من رواسب الموروث الثقافي السائد، والذي لا يعترف بأي دور للمرأة خارج دائرة الأمومة والأسرة والبيت، أي خارج نطاق المنظومة الثقافية التقليدية، كما أن اهتمام المرأة لعدد من المجالات المهنية، وللحياة العامة رافقته نظرة ازدرائية مشحونة بالأحكام المسبقة.

مشكلة الدراسة

بالرغم من مناشدة المنظمات والهيئات الإسلامية بضرورة إعطاء المرأة فرصها القيادية- وفق ضوابط الشريعة الإسلامية - ومحاولات المرأة لإثبات مكانتها في المجتمع، متسلحة بالعلم والمعرفة، ويرغم الحاجة الأكاديمية الماسة إلى قيادات أكاديمية خصوصاً مع كثرة تزايد أعداد الطالبات في الجامعات إذ تبلغ نسبة العاملات (أعضاء هيئة تدريس وإداريات من الإناث) في جامعة تبوك ٤٨.٠٢% بينما تبلغ نسبة الإناث اللواتي يعملن في مراكز قيادية في الجامعة ما نسبته ٣٢.١٧% للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، إلا أن المرأة ما زالت تعاني من عدم قدرتها على اخذ مكانتها القيادية، إذ ما زالت أسيرة المعوقات والصعوبات التي تضع المرأة في مكانة أقل من مكانة الرجل سواء في الحقوق والواجبات أو في أدوارها واتخاذها القرار (غياث، ٢٠١٣).

وما يزال يرى بعض أفراد المجتمع أن وظيفة المرأة تنحصر في الأدوار التربوية من الأعمال المنزلية وإنجاب الأطفال والقيام على شؤونهم العلمية، هذه النظرة للمرأة وغيرها من المعوقات ساهمت في تأخر نجاح القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة تبوك، فأصبحت متأخرة في اكتساب مكانتها القيادية في المؤسسات التعليمية، وعزز ذلك أيضاً فكرة عدم ثققتها بنفسها لتولي مراكز قيادية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (الحارثي، ١٤٢٥هـ، ٧٢). وعليه رأى الباحثان من خلال هذه الدراسة ضرورة التعرف على أهم المعوقات الاجتماعية والشخصية لجمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية والقيادية في جامعة تبوك.

أسئلة الدراسة

- ما معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك؟
- هل هناك فروق إحصائية في معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي، إداري)؟
- هل هناك فروق إحصائية لمعوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس؟

أهداف الدراسة

- الكشف عن معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك.
- معرفة معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي، إداري).
- الكشف عن الفروق الإحصائية بين معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محاولة للكشف عن المعوقات الاجتماعية والشخصية للجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك، ويرى الباحثان أن هذه الدراسة ستسهم في إلقاء الضوء على مجموعة من السلوكيات التصرفات والأفعال، تحد بطبيعتها من طموحات المرأة من تبوئها لمناصب قيادية ولا تؤثر على دورها التربوي، وبالتالي تمكن أصحاب القرار في الجامعات السعودية والعربية من تشكيل نظرة شاملة عن العراقيل التي تواجه القيادات النسائية، ومحاولة التوعية التي قد تساعد المسؤولين الأكاديميين ومختلف شرائح المجتمع بالحاجة إلى إفساح المجال أمام المرأة لتولي مراكز قيادية نسائية وفق استعداداتها وقدراتها.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: المعوقات الشخصية والاجتماعية للجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك.
- المجال الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٥هـ/١٤٣٦هـ.
- المجال المكاني: كليات ومرافق جامعة تبوك.

مصطلحات الدراسة

المعوقات: الصعوبات والعراقيل التي تمنع المرأة من الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية.

الأدوار: مجموعة الأنشطة والمهام التي يمارسها الإنسان من أجل الارتقاء بعمله (الصريرية، ٢٠١٢م، ٤١٤) وهو العمل المتوقع القيام به من فرد معين لأنه يشغل منصباً أو مكانة معينة، يكشف من خلاله عن مدى قدراته وإمكاناته في تحقيق الأهداف المنشودة (حسن، ٢٠١٣م، ٣٣) وهذا المصطلح يتفق مع الدراسة الحالية وسوف تأخذ به.

التربية: تنشئة الإنسان شيئاً فشيئاً في جميع جوانبه (الحازمي، ٢٠٠٥م، ١٩)، وقد شاع مصطلح التربية وتعددت معانيه فتارة يقصد بها العلم وتارة يقصد بها التعليم وتارة تعني التأديب والتهذيب، وتارة يقصد بها التدريس وتارة يقصد بها رعاية الأطفال وتنشئتهم (زيادة وآخرون، ٢٠٠٦م، ٢٦). ويقصد الباحثان بالأدوار التربوية في هذه الدراسة المهام التربوية التي تقوم بها القيادية السعودية خارج الجامعة من تعليم أطفالها ومتابعة نموهم جسدياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً وتأديبهم وتهذيبهم وداخل الجامعة من تعليم الطالبات ومتابعتهم.

القيادة: تأثير متبادل بين القائد ومروسيه في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف بكفاءة عالية (بن دھيش، ٢٠٠٦م، ١٠١)، وهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (يوسف، ٢٠١٠م، ٥٣). ويقصد الباحثان بالأدوار القيادية في هذه الدراسة المهام والمسؤوليات القيادية التي تشغلها المرأة السعودية في جامعة تبوك في المستويات القيادية الثلاثة العليا والمتوسطة والدنيا لتحقيق أهداف جامعة تبوك.

دراسات سابقة

قام اليعقوبي وآخرين (٢٠١٢) بدراسة هدفت التعرف على معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء أنموذجاً) هدفت إلى التحقق من الصعوبات التي تعيق ارتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا في الجامعات العراقية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي الذي طبق على عينة البحث البالغ (١٨٥). وقد اعد الباحثون أداة للكشف عن معوقات القيادة الإدارية التي تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (معوقات أسرية، معوقات اجتماعية، معوقات متعلقة بالخبرة الإدارية، معوقات العلاقات

الاجتماعية والأكاديمية) وقد توصل الباحثون إلى وجود نسبة عالية من المعوقات الإدارية بالنسبة للمرأة لتولي القيادة العليا في جامعة كربلاء وهذا ما بينته النسبة الإحصائية البالغة (٠.٠٠١). لا يوجد فرق بين الأقسام الإنسانية والعلمية في نوع المعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية في جامعة كربلاء.

وأجرت الرقب (٢٠٠٩) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمة لموضوع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على (٣) مجالات: (المعوقات الاجتماعية، المعوقات السياسية، المعوقات الشخصية)، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات السياسية) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات الشخصية) وبدرجة توافر متوسطة. وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية، والتركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما له من أثر على التغيير المجتمعي، حيث أن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطوير المرأة وتحسين أوضاعها وظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

وأجرى الحسين دراسة (2004) "تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم - مذاكرة حالة: هدفت الدراسة التعرف إلى تجربة المرأة الأردنية في المراكز

الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي للبحث، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٥) فرداً (٢٧ امرأة قيادية، 7 رؤساء، 21 مرؤوسين) والتي هي عبارة عن مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة ومراجعة الوثائق الرسمية للتعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودرجة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز القيادية، والمعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية وتواجهها في مركزها، كذلك التعرف على السمات القيادية والمهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة القيادية ومستوى فاعليتها كقيادية في وزاره التربية والتعليم، وقد تم تحليل المعلومات حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة. وتوصلت الباحثة إلى إن الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير متزوجة) لا تعتبر عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز قيادي، وتنتمي المرأة القيادية لأسر مستواها الاقتصادي فوق المتوسط، ولا توجد علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشكل الخارجي وبين وصول المرأة إلى مركز قيادي.

وأجرى (Richman.R.c& all 2001) دراسة استهدفت النهوض بالمرأة وسد فجوة القيادة (القيادة التنفيذية) في تجربة برنامج أكاديمية الطب (إيلام) حيث انطلقت الدراسة من إن المرأة ما برحت ممثلة تمثيلاً ناقصاً في نيل المستويات الإدارية العليا الأكاديمية في وقت أصبحت المرأة تمثل عدداً كبيراً من الخريجات من كلية الطب. إن هذه الدراسة جاءت لملاحظة عدم المساواة بين الجنسين في الكليات الطبية. ومن ذلك افترضت الدراسة استراتيجيات قيادية من أجل تنفيذها داخل المؤسسات الأكاديمية وعلى نطاق واسع لتحقيق واستمرارية النهوض بالقيادة الجامعية للمرأة لنيلها المناصب العليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك العيد من الصعوبات التي تحول دون هذه الاستراتيجيات مما أوصت إلى تضافر الجهود المضنية لوضع المزيد من البرامج والأنشطة لمعالجة العقبات التي تقف في طريق النهوض بالمرأة.

وقام كذلك (Wallace Michelle 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف عن تطوير المرأة في سن الخدمة المتوسطة على الإدارة الجامعية من أجل العمل على التوازن بين الجنسين (الذكور والإناث) في القيادة الجامعية. وقد قدمت الدراسة استبانة فيها مجموعة

من الأسئلة مفادها هل يفترض على المرأة الاسترالية في الأكاديمية الجامعية أن تملك مؤهلات الخبرة والمهارة اللازمة للقيادة الجامعية العليا وكانت هذه الاستبانة تحمل عنوان (التنمية الوطنية الديمغرافية) على عينة مكونة من (٣٤٣) عاملة في الجامعات الاسترالية وأعربت النتائج من أن (٤٦%) من الاستجابات إن النساء اللواتي يملكن خبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) في الجامعة هن ما زلن أصحاب الخبرة القليلة من أجل تقديم فرص التنمية الجامعية من قبلهن كما أن (٦٠%) هن أقل انضباطاً على أساس المؤهلات التي لها علاقة بإدارة القيادة الجامعية العليا.

وكشفت دراسة اوزكانلي ووايت (Ozkanli & White, 2008) عن أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي عن طريق دراسة تمثيل الأساتذة الإناث في الجامعات الاسترالية والتركية وتحديد الحواجز التي تعترض تحقيق نظام الأقدمية في التعيين والترقية لهن. كما تهدف الدراسة إلى إيجاد العوامل بما فيها أنماط القيادة والتي تفسر ارتفاع نسبة الأساتذة الإناث في الجامعات التركية وانخفاضها في استراليا بالرغم من الأطر التشريعية واستراتيجيات التعيين. كما تكشف المعوقات التي تعترض المرأة الاسترالية في التقدم الوظيفي ومنها اختلاف الثقافات الإدارية وانخفاض الروح المعنوية والعمليات غير الرسمية في التعيين والترقية وقلة التدريب على الإدارة. ومن أهم المعوقات التي تعترض المرأة التركية في التقدم الوظيفي هو عدم القدرة على التنسيق بين عملها داخل وخارج المنزل. وتوصي الدراسة بأهمية وضع استراتيجيات لتكافؤ فرص العمل للجنسين في التعليم في الجامعات.

وفي دراسة كابارووبوش (Kaparou & Bush : ٢٠٠٧) هدفت إلى دراسة التقدم الوظيفي للعاملات في المدارس الثانوية للبنات في اليونان، كما هدفت إلى دراسة واقع تمثيل المرأة في المواقع الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، واستخدما أداة المقابلة حيث تم مقابلة ستة رؤساء للمرأة في أثينا، لدراسة العوامل التي تؤثر على مشاركة المرأة في إدارة المدارس، بينت النتائج أن المرأة ممثلة تمثيلاً ضئيلاً إلى حد كبير في المدارس الثانوية في وظائف الإدارة، وأن العوامل الرئيسية لهذه النتيجة هي العوامل الشخصية، والتمييز بين الجنسين.

وبينت دراسة ليو (Liu, 2007) ان عدد الرئيسات في كليات المجتمع في لوس انجلوس يتزايد ففي عام ١٩٩١ كانت نسبة الإناث القياديات ١١% بينما أصبحت في عام ٢٠٠١ ما يقارب من ٢٨%. كما بينت الباحثة ان عدد القياديات في المراكز الرئاسية في كليات المجتمع أعلى منها في مؤسسات أخرى في التعليم العالي حيث قامت بدراسة الخصائص والأنماط القيادية وعمليات صنع القرار التي يتبعها وتبين ان لديهن كفاءة كبيرة في إدارة كليات المجتمع. كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المرأة في تحديد ثقافة كليات المجتمع وقدرتها على الاتصال والقيادة وصفاتها الشخصية تساهم في النجاح في رئاسة كلية المجتمع.

التعليق العام على الدراسات السابقة :

سار الباحثان في تعليقهما على الدراسات السابقة وفق المحاور التالية :

(أ) المجالات التي غطتها الدراسات السابقة :

هناك دراسات تناولت عمل المرأة في الإدارة العليا كدراسة اليعقوبي وآخرون (٢٠١٢م)، والتي تناولت المعوقات الأسرية والاجتماعية والخبرة الإدارية والعلاقات الاجتماعية والأكاديمية لعمل المرأة في القيادة العليا في الجامعات العراقية، وكذلك دراسة الرقب (٢٠٠٩م) التي تناولت المعوقات الشائعة التي تحول دون ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي 'دراسة اوزكانلي ووايت (Ozkanli & White, 2008) التي تناولت المعوقات التي تعترض تقدم القيادات الأكاديمية في الاسترالية والتركية.

وهناك دراسات تناولت تجارب قيادية نسائية كتجربة المرأة الأردنية القيادية في دراسة (حسين، ٢٠٠٤م) وتجربة المرأة اليونانية في دراسة (Kaparou8Bush:2007). التي درست واقع تمثيل المرأة في المواقع الإدارية للعاملات في المدارس الثانوية للبنات 'ودراسة ليو (Liu, 2007) التي تناولت تجربة رئيسات كليات المجتمع في لوس انجلوس.

ونوع ثالث من الدراسات تناولت النهوض بالمرأة قيادياً وسدّ فجوة القيادة النسائية كدراسة (Richman.R.C 8 all 2001) التي استهدفت تكوين قيادات أكاديمية طيبة، ودراسة (Wallace Michelle 2009) التي استهدفت التوازن بين الجنسين في القيادات الجامعية.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثين - تناولت الموضوع في مجتمع الدراسة ولا تناولت نفس المعوقات التي تناولها الباحثان لاختلاف البيئة والعينة .

(ب) أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة :

أكدت بعض الدراسات وجود معوقات تواجه عمل المرأة القيادي والجمع بينه وبين أدوارها التربوية كدراسة (اليعقوبي وآخرون، ٢٠١٢م) ودراسة (الرقب، ٢٠٠٩م).

(ج) أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع معوقات جمع المرأة بين أدوارها التربوية وأدوارها القيادية. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاور هذه المعوقات، وكذلك في زمان ومكان الدراسة وعينتها وأسلوب الطرح النظري لتناول القضية بما يناسب المجتمع السعودي.

(د) مدى إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إطارها النظري والمعالجة الإحصائية، وبناء الأدوات وغيرها.

الإطار النظري للدراسة :

يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة، مقدمة تبرز الواقع الاجتماعي والثقافي للمرأة السعودية ، والأدوار التربوية للمرأة، والأدوار القيادية للمرأة، والصعوبات في الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية للمرأة السعودية.

مقدمة

لقد امننت المملكة العربية السعودية منذ وقت طويل بأن تنمية الموارد البشرية عنصر رئيس في مسيرة التقدم لكل أمة. وقد تخرج من المؤسسات التعليمية في المملكة كثير من المتخصصين في مهن مختلفة؛ ذكوراً وإناثاً يشغلون عدداً من المناصب في كثير من الميادين. وكان من بين أهداف التنمية السعودية، إفساح المجال للمرأة لتلعب دور مهم ومؤثر في صناعة التنمية، وذلك من خلال زيادة مشاركتهن في التعليم العالي والوظائف

المهمة؛ حتى يصبح أعضاء فاعلات وناشطات في المجتمع؛ حيث حُدِّت لهن أدوارٌ للإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع. وازداد عدد الإناث بين طلبة البكالوريوس ثلاثة أضعاف في المدة من (1995 م) إلى (2009 م)؛ حيث وصل العدد إلى (412 893) طالبة (وزارة التعليم العالي السعودي، ٢٠١٠).

واتجهت الخطط التنموية في المملكة إلى رفع كفاءة القوى البشرية السعودية ، وزيادة مشاركتها وفعاليتها في القطاعين العام والخاص فيما أُصطلح على تسميته بالسعودة، فأصبح للسعودة مفهوم عملي تسعى الدولة لتطبيقه، ولم يقتصر ذلك الأمر على الذكور فقط، بل أن حظ الإناث منه كان كبيراً، والزيادة المستمرة في أعداد النساء العاملات عاماً بعد عام، خير دليل على ذلك، إلى إن بلغت نسبة النساء العاملات ٥.٨% من نسبة النساء اللواتي في سن العمل، والتي تبلغ (٤٩%) من مجموع السكان، (٧٢%) منهن في قطاع تعليم البنات (وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية، خطة التنمية السادسة ، ١٨٤).

وعلى الرغم من التوجه نحو توظيف المزيد من النساء المؤهلات، إلا أن مشاركة المرأة في القوى العاملة ما زالت محدودة أو تعاني من بعض المعوقات والصعوبات. على الرغم من أن الخطط التنموية أكدت على توفير فرص التوظيف للمرأة العاملة فيما يتفق مع الدين الإسلامي، وتأسيس وحدات لشؤون المرأة في المجالات التي توجد بها حاجة لتوظيفها، لتصبح المرأة السعودية قوة فاعلة ومؤثرة، ولعل أحد المعوقات والصعوبات المؤدية لذلك، ثقافة المجتمع السعودي الذي يعد مجتمع محافظ له عاداته وتقاليده التي يحافظ عليها، فهو يمنع الاختلاط بين الجنسين في العمل (السبيعي، ٢٠١٠، ١٣١).

وقد التحقت المرأة السعودية بالوظائف التي تناسب قيم المجتمع وعاداته وتقاليده كالتطبيب والتمريض والتدريس وهي رغبة في ممارسة المزيد من الوظائف التي لا زالت بعيدة المنال، وقد أحدث ذلك تحولات في مكانة المرأة الاقتصادية فأصبحت تمارس الاستقلال الاقتصادي وتتمتع بشخصية سيادية وربما أصبحت تشارك الزوج الإنفاق على البيت الأسري (وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية، خطة التنمية السادسة ، ١٨٨).

وفي هذا الوقت لم تعد تنظر المرأة لنفسها على أنها ربة بيت فحسب، بل ترى أن لها مكانة ودور فعال، فهي تنظر إلى أدوارها الاجتماعية والثقافية والإدارية، وإلى تطمح لتبوأ مناصب ومهام قيادية مختلفة، فهي تسعى لإثبات ذاتها وقدراتها وإظهار كفاءاتها بلا تردد في كافة

المجالات الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية... الخ، ويتجلى ذلك من خلال إصرارها على مشاطرة الرجل لأدواره في مختلف الحقول والمجالات ومناقبته. فالمرأة اليوم أصبحت تمتلك شخصية قوية ومستقلة بأفكارها وشخصيتها ومؤهلاتها العلمية، وخرجت من ثوب المتلقي للامر المهمش، بل أصبحت تعترض وتناقش وتحاور وتنتقد، ومن التحولات الاجتماعية التي حدثت في مكانة المرأة هي اشتراط غالبية الفتيات لشروط شائعة عند الزواج منها إكمال الدراسة الجامعية وعدم ممانعة الزوج في التحاقها بالوظيفة كما تشترط سكنا خاصا، وهذه الشروط لم تكن متاحة للزوجة سابقا، وذلك لبساطة الأعراف المتبعة في ذلك الوقت ومن التحولات المشهودة أيضا تحول رغبة الشباب إلى الاقتران بزوجة موظفة خلافاً لما كان سائداً في السابق ، حيث أصبحت وظيفة الزوجة في سلم الأولويات (الصالح، ١٩٩٤، ٢٠١).

أولاً : الأدوار التربوية للمرأة

يبدو أن من أكثر القضايا التي تثار إعلامياً قضية المساواة بين الجنسين، ويقف الكتاب حيالها بين مبالغ في حقوق المرأة وبين هاضم لحقوقها، وتكثر المؤتمرات العالمية التي تثير هذه القضية (العبد : ٢٠٠٦م، ٦٨ - ٦٩)، والحقيقة أن المساواة المطلقة التي تلغي كل الفوارق بين الرجل والمرأة غير مقبولة علمياً وعملياً، إذ أن للمرأة سماتها الجسمية والعاطفية، وكذلك الإقصاء الذكوري للمرأة غير مقبول علمياً وعملياً، والحل هو التوسط بإعطاء المرأة أدوارها في ضوء قدراتها وإمكاناتها واستعداداتها، ولا شك أن لها في التربية مكانة كبيرة بين أبنائها وطالباتها ويظهر ذلك من خلال الآتي :

١- الدور التربوي الاحتوائي: إذ تشكل المرأة في الأسرة مصدراً للعواطف والمشاعر التي تفيض على الجميع، حيث أن مميزات المرأة التضحيات ونكران الذات بالإضافة إلى تحملها ، وعادة تحرص المرأة على أن تحقق ذاتها من خلال عنايتها بأبنائها (أبو ليلة، ٢٠١٤م، ١١٨).

٢- الدور التربوي البنائي: إذ أن للمرأة دورها البارز مع أبنائها ومع طالباتها في التنشئة الاجتماعية وما تتطلبه هذه التنشئة من غرس القيم والمبادئ والعادات واللغة والمهارات وبناء شخصية المتربي وعقله ووازعه الديني والأخلاقي، والمرأة أقدر من الرجل على الدور التربوي البنائي لما تمتلكه من مقومات تجعل المتربي يرتبط بها بأوثق العلاقات

وأعمقها وأحبها إلى نفسه، والأم تكون أكثر تأثيراً في مرحلة الطفولة إذ أن الطفل في هذه المرحلة يكون أكثر مطاوعة للتشكيل.

٣- الدور التربوي التثقيفي : يولد المتربي . خصوصاً في عصرنا الحاضر . بين ركام من الثقافات ويكون الدور التربوي يتركز في :

- اختيار الثقافة المناسبة للمتربي.

- تفسير الثقافة

- تقييم الثقافة المنقولة للمتربي (زيادة وآخرون، ٢٠٠٦م، ١٢٩).

٤- الدور التربوي الخدمي: إذ أن المرأة تقوم بتوفير الحاجات لأطفالها، ولمن تقوم بتربيتهم في المدرسة أو الجامعة إذ أن المتربين لهم احتياجات من أطعمة وأشربة وعلاج ونظافة تعدها المرأة أو تشرف عليها.

٥- الدور التربوي الاقتصادي: عن طريق تدريب المتربين على العمل وقيمه وإتقانه، وتعليم طرق الكسب والإنفاق والاستهلاك، وترشيد الإنفاق.

٦- الدور التربوي الترويحي: إذ أن من أدوار المرأة التربوية الترويح عن طريق اختيار الأوقات المناسبة للرحلات الأسرية وتحديد أوقات اللعب وكيفيته.

ثانياً : الأدوار القيادية للمرأة :

اتفق فقهاء الإسلام جميعاً . على اختلاف مذاهبهم . على عدم جواز تولي المرأة لمنصب الإمامة العظمى أو الولاية العامة، وأن الذكورة شرط فيمن يتولى هذا المنصب، ذكر ذلك البغوي في شرح السنة المجلد العاشر ص ٧٧، وابن قدامة في المغني المجلد التاسع ص ٣٩، والنووي في المجموع المجلد التاسع عشر ص ١٩٢، والقرطبي في بداية المجتهد المجلد الثاني ص ٤٦٠، وابن الفراء في الأحكام السلطانية ص ٨٣، وابن حجر في فتح الباري المجلد الثامن ص ١٢٨، وفي حاشية ابن عابدين المجلد الخامس ص ٤٤٠، والشوكاني في نيل الأوطار المجلد الثامن ص ٢٧٣ (العيد، ٢٠٠٦م، ٥١٥)، وجميع أهل القبلة ليس منهم أحد يجيز إمامة المرأة الإمامة العظمى (ابن حزم، ١٤٠٢، ١٧٩/٤)، ودليل هؤلاء الفقهاء قوله تعالى "الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم" (النساء، ٣٤)، ولما بلغ رسول الله صلى الله عليه وسلم أن أهل فارس ملكوا عليهم بنت كسرى قال "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة" (البخاري، ١٤٠٧هـ، ١٦١٠/٤).

أما الولايات العامة، والإدارات على النساء، والقيادة التربوية للطالبات والإدارية فضرورة خصوصاً مع كثرة الطالبات في المملكة العربية السعودية إذ يبلغ عددهن (٢٧٠٤٢٣) في جميع مراحل التعليم، وتزايد أعداد المعلمات والأكاديميات (٢٨٧٨٣٣) فيحتجن إلى من يقودهن من النساء، والذي يراه الباحثان أن من مقومات نجاح المرأة في القيادة أن يأذن لها وليها وألا يصرفها عملها القيادي عن الزواج والإنجاب والأدوار التربوية وأن تكون قيادتها تتفق مع طبيعتها وأنوثتها وخصائصها البدنية والجسدية بعيداً عن الخلوة مع الرجال، وعلى هذا يمكن حصر القيادات الأكاديمية النسائية على وكالة العمادات شطر الطالبات، وعمادة كلية الاقتصاد المنزلي إذ أنه لا يوجد بها رجال، والإشراف على الأقسام الأكاديمية والإدارية النسائية كما هو الحال في جامعة تبوك، ومهما يكن فالأدوار القيادية النسائية لا تختلف عن الأدوار القيادية الرجالية ومنها :

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرؤوسين.
- مشاركة المرؤوسين وحفزهم وتشجيعهم.
- التأثير والسيطرة على الأتباع.
- التواصل مع المرؤوسين والجماهير.
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطات حسب ظروف العمل.
- تشخيص المشكلات المتعلقة بالأعمال الواقعة تحت الإدارة وحلها.
- تنظيم العمل وتقسيمه.
- التخطيط وتوفير الاستمرارية.
- المحافظة على الانضباط في الجامعة.
- تفعيل الطاقات والإمكانات المتاحة (الخرافة وآخرون، ٢٠١١م، ٢٥٨)
- ويلخص بعض التربويين القيادة الأكثر فاعلية في ثلاثة محاور:
- تحقيق نمو مهني للعاملين من خلال توفير فرص تدريبية ملائمة لتعزيز المهارات وحل المشكلات.
- توفير قاعدة معلومات ملائمة لاتخاذ قرارات عقلانية.

- تطوير نظام تحفيز مناسب يعترف بتحسين الأداء من جميع الجهات المساهمة في عملية التطبيق (آل الشيخ، ٢٠١٠م، ٣٩).

ولكي تقوم القائدة بالأدوار القيادية الأكاديمية تحتاج إلى مهارات فنية وتنظيمية وإنسانية وفكرية، فهناك ملامح قيادية وهي ملامح شخصية تتمثل في القوة والأمانة والقدرة وحسن الأخلاق، ومهارات القدرة على الإقناع وحسن المظهر، ولامح مهنية تتمثل في تحديد الأهداف، والاعتماد على الشورى في اتخاذ القرارات، والموضوعية في التعامل، والقدرة على تحمل المسؤولية والتركيز وإتقان العمل، والقدرة على تجسير العلاقات الإنسانية وتعميقها، ونشر ثقافة الرقابة الذاتية.

ثالثاً : صعوبات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة :

للمحافظة على بقاء المجتمع واستمرار وجوده يتحتم على المرأة القيام بأدوارها التربوية مع أدوارها القيادية حتى ينجح المجتمع علمياً وعملياً وتربوياً واقتصادياً، وفي شواهد التاريخ أدوار كبيرة لنجاح نساء يؤيد قيادة المرأة لمجتمعها الأكاديمي في إطار العفة والرشاد بشرط عدم خروجها عن حدود الإسلام السامية، والحفاظ على رسالتها التربوية نحو زوجها وأطفالها، من أجل ذلك وضع المجتمع السعودي ضوابط لقيادة المرأة تتبثق من الشرع الحنيف وعلى الرغم من ذلك لا يخلو عمل المرأة القيادي الأكاديمي من المعوقات الأسرية، والاجتماعية والإدارية والعلاقات الاجتماعية الأكاديمية كما أشار (اليقوبي وآخرون، ٢٠١٢م)، أما (الرقب، ٢٠٠٩م) فقد صنف المعوقات إلى معوقات اجتماعية وسياسية وشخصية، ويبدو أن التصنيفان مرتبطان بظروف الدولتين ويرى لمبكين (Lumpkin, 1984, 41) أن الاتجاهات والمعايير والقيم الاجتماعية وأنظمة وقوانين المؤسسات، وسياسات التعيين، عوامل تؤثر في فرص قبول المرأة لتولي مراكز قيادية. لذا فقد رأى الباحثان بعد القراءات والاستشارات تصنيف المعوقات إلى معوقات شخصية واجتماعية لكثرة انتشارهما واندراج المعوقات الأخرى تحت هذين المجالين، إذ أن للمرأة من الناحية الشخصية سمات جسمية وبيولوجية تختلف عن الرجل في الكروموسومات واختلاف الهرمونات والبنية الجسدية (الراشد، ٢٠٠٦م، ٢٥-٢٨) وكذلك عاطفية المرأة وعلاقتها مع الآخرين وضعفها الجبلي والفرق بين الجنسين ثابت بنص القرآن (وليس الذكر كالأنثى) (آل عمران، ٣٦).

أما المعوقات الاجتماعية فتبرز من خلال مؤشرات عديدة منها النظرة الدونية للمرأة وغبتها فقد أثبتت بعض الدراسات أن المجتمع العربي لا يزال يحصر دور المرأة داخل البيت ويتجاهل أدوارها العلمية والأدبية والسياسية، وغلبة النمط الذكوري في المناهج الدراسية العربية (جرباوي، السعافين، ٢٠٠٤م، ٣٠٢-٣٠٣). مما حدا ببعض المفكرين إلى إعلان المساواة المطلقة والمشاركة بقوة في الأدوار دون ضوابط مما أدى إلى تفكك وانهيار كانت له آثار سلبية على استقرار المجتمع (أبو ليلة، ٢٠١٤م، ٣٢٤)، ومهما يكن الأمر فقد حاول الباحثان حصر المعوقات الاجتماعية والشخصية لجمع المرأة بين أدوارها التربوية والقيادية، في الخطوات الميدانية الآتية.

طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية :

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة طبيعة وأهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من العاملين جامعة تبوك والبالغ عددهم (٢٦٧٢) عضو هيئة تدريس وأداري.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٧٥) موظف وموظفة في جامعة تبوك تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة بلغت (٦.٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي، جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=١٧٥)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٢	٥٨.٣
	أنثى	٧٣	٤١.٧
	المجموع	١٧٥	١٠٠.٠
المسمى الوظيفي	أكاديمي	٤٩	٢٨.٠
	إداري	١٢٦	٧٢.٠
	المجموع	١٧٥	١٠٠.٠

أداة الدراسة: بالاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتي قام الباحثان بإعدادها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وبيئتها ومع الاستفادة من استبانة دراسة (الرقب، ٢٠٠٩م)، وبعد أن قام الباحثان بتحكيما لمعرفة آراء (١٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في هذا المجال من أقسام التربية والإدارة التربوية وعلم الاجتماع بجامعة تبوك واليرموك، لمعرفة مدى ملائمتها ومناسبة تطبيقها، وقد أظهر المحكمون اتفاقهم على استخدام المقياس، وتكون المقياس من (٣٩) فقرة موزعة على مجالين وهما: (معوقات اجتماعية، معوقات شخصية).

ثبات الأداء: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على جميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول (٢) يوضح معاملات الثبات للمجالات والأداة ككل.

جدول (٢)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل (ن=١٧٥)

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعوقات الاجتماعية	١٦	٠.٩٢
المعوقات الشخصية	٢٣	٠.٩٥
الأداة ككل	٣٩	٠.٩٥

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات لمجال "المعوقات الاجتماعية" بلغ (٠.٩٢)، وبلغ معامل الثبات لمجال "المعوقات الشخصية" (٠.٩٥)، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠.٩٥)، وجميعها قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك"، وسيتم عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها.

السؤال الأول: ما معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن جميع فقرات مجالات الدراسة، جداول (٣-٤) توضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن جميع فقرات مجال المعوقات الاجتماعية
مرتبة تنازلياً (ن=١٧٥)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	الموظفون لا يقبلون أن تفودهم امرأة.	3.90	1.07	مرتفعة
٢	١٦	قلة انخراط المرأة في العمل التطوعي مثل (الجمعيات الخيرية ، والأندية الأدبية)	3.74	1.09	مرتفعة
٣	٤	ضعف الحوافز التشجيعية المعنوية للقيادات.	3.67	1.05	متوسطة
٤	١٥	سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة السعودية في سلم المناصب العليا.	3.54	1.13	متوسطة
٥	١٣	التنشئة الاجتماعية للمرأة السعودية التي تميز بين الرجل والمرأة في المجال القيادي.	3.46	1.11	متوسطة
٦	١	نظرة المجتمع السعودي لدور المرأة كمربية فقط.	3.43	1.24	متوسطة
٧	٨	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع السعودي لتطور المرأة في غير المجال التربوي.	3.41	0.98	متوسطة
٨	٦	وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.	3.35	1.19	متوسطة
٨	١٠	رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب القيادية .	3.35	1.21	متوسطة
١٠	٢	عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة.	3.31	0.95	متوسطة
١٠	٩	الفهم الخاطئ للدين، والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية .	3.31	1.17	متوسطة
١٢	٧	العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة السعودية .	3.30	1.27	متوسطة
١٣	١٤	قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.	3.29	1.02	متوسطة
١٤	١١	معارضة الأهل أو الزوج لتولي المرأة مناصب قيادية.	3.12	1.35	متوسطة
١٥	١٢	محدودية مجالات عمل المرأة السعودية .	3.03	1.27	متوسطة
١٦	٣	ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة.	3.00	1.07	متوسطة
		مجال المعوقات الاجتماعية ككل	3.39	0.77	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات مجال المعوقات الاجتماعية تراوحت بين (٣.٠٠-٣.٩١) حيث كان أعلاها للفقرة (٥)

الموظفون لا يقبلون أن تفودهم امرأة" بدرجة تقييم مرتفعة، بينما كان أدناها للفقرة (٣) "

ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة" بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي

لمجال المعوقات الاجتماعية ككل (٣.٣٩) بدرجة تقييم متوسطة.

ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى عادات وتقاليد المجتمع السعودي التي لا زالت

تري قيادة المرأة للرجل يعد أهانه له، ولا يجوز للرجل إن يكون تابعا للمرأة، وقد يعود

لقناعات الرجل السعودي، بأن القيادة بحاجة لصفات تتسم بقوة الشخصية والابتعاد عن العاطفة والمجاملة، وهذه الصفات لا تمتلكها المرأة السعودية خصوصاً في قيادتها للرجال. إما فيما يتعلق بثقة المسؤولين بقيادة المرأة فيرى الباحثان أن ذلك يعود إلى طبيعة المرأة وسيطرة العاطفة على قراراتها مقارنة بالرجل ، ولذلك فهم يجدوا دور المرأة مرتبط بالأعمال التربوية وما شابه ذلك وليس في المراكز القيادية. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج كل من الرقب (٢٠٠٩) وكذلك (Wallace Michelle 2009) التي أظهرت أن العوامل الاجتماعية تعد من أهم المعوقات لتولي المرأة مراكز قيادية.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن جميع فقرات مجال المعوقات الشخصية

مرتبة تنازلياً (ن=١٧٥)

الرتبة	الر قم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٧	التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية للحمل والولادة.	3.78	1.01	مرتفعة
٢	٦	تعرض المرأة لصراخ الأدوار (ابنه /زوجة /أم/ موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية.	3.73	0.99	مرتفعة
٣	١	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.	3.59	0.97	متوسطة
٤	٤	ضعف مقاومة المرأة للضغط النفسي.	3.45	1.12	متوسطة
٥	١٠	ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤولية العمل القيادي.	3.36	1.21	متوسطة
٦	٨	قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي.	3.28	1.04	متوسطة
٧	١٣	ضعف الحزم الإداري للمرأة.	3.27	1.11	متوسطة
٨	١٦	قلة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة.	3.25	0.97	متوسطة
٩	٣	ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.	3.24	1.20	متوسطة
١٠	١٢	ضعف الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء مواقع قيادية.	3.21	0.95	متوسطة
١١	٢	ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.	3.19	1.03	متوسطة
١١	٥	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدى.	3.19	1.26	متوسطة
١٣	٩	ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة.	3.17	1.04	متوسطة
١٣	٢٣	العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها.	3.17	1.23	متوسطة
١٥	٢١	ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها.	3.15	1.13	متوسطة
١٦	١٥	كثرة تدمير المرأة من أعباء العمل.	3.11	1.17	متوسطة
١٧	١٧	قلة مشاركة المرأة في دورات إدارية متخصصة لفترة طويلة.	3.07	0.99	متوسطة
١٨	١١	عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة.	3.02	1.04	متوسطة
١٩	١٩	ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع.	2.94	1.21	متوسطة
٢٠	١٨	اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.	2.93	1.02	متوسطة
٢١	١٤	ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية.	2.90	1.06	متوسطة
٢٢	٢٢	ضعف الخبرة الإدارية للمرأة.	2.84	1.07	متوسطة
٢٣	٢٠	قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات.	2.83	1.10	متوسطة
مجال المعوقات الشخصية ككل			3.20	0.76	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال المعوقات الشخصية تراوحت بين (٢.٨٣-٣.٧٨) حيث كان أعلاها للفقرة (٧) "التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية للحمل والولادة" بدرجة تقييم مرتفعة، بينما كان أدناها للفقرة (٢٠) " قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات " بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات الشخصية ككل (٣.٢٠) بدرجة تقييم متوسطة.

يرى الباحثان أن السبب في ذلك قد يعود لطبيعة حياة المرأة وتركيبتها الجبلية ، وما يتخلل حياتها من أدوار تربوية من حمل وإنجاب وتربية للأبناء، وزيادة اهتماماتها بأسرتها بشكل عام، وما يرافق ذلك من تأثيرات نفسية وكذلك جسدية على حياتها، شكل عاملاً مهماً في عدم قدرتها على التوفيق بين مسؤولياتها الأسرية ومتطلبات عملها وبالتالي هذه العوامل تعد معوقات لتوليها مراكز قيادية التي تختلف عن الأعمال الوظيفية التربوية من حيث ساعات العمل والسفر والتواجد أحياناً للعمل في أيام العطل الرسمية وتحمل المسؤولية. وفيما يتعلق بتركيزها على الجزئيات وقصور النظر لدى المرأة، فإن الباحث يرى أن سيطرة مفهوم أن مكانه المرأة هي المنزل وتنشئة الأبناء، وعدم تقبل خروج المرأة للعمل، يعد سبباً رئيساً في ذلك، وقد يكون السبب محاولة حصر تبوء المراكز العليا بين الرجال دون الإناث، لا سيما أن المرأة السعودية بقدراتها استطاعت أن تنافس الرجال في مناصب قيادية مرموقة وأن تتواجد على قمة الهرم التنظيمي لبعض المؤسسات الحكومية والخاصة، نتيجة تسليحها بالعلم والمعرفة مما ساهم في تكوين هذه النظرة والتي أدت بدورها لعرقلة تبوء المرأة لمراكز عليا. ومع هذه النتيجة نجد إن نتائج دراسة كل من اليعقوبي (٢٠١٢) و(Richman.R.c& all 2001) وكذلك (٢٠٠٧:كاباروويوش Kaparou& Bush)، اتفقت مع ما خلصت إليه الدراسة الحالية.

السؤال الثاني: هل هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) معوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي، إداري) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة، جدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة
(ن=١٧٥)

المجال	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
المعوقات الاجتماعية	أكاديمي	3.95	0.64	6.66	0.00
	إداري	3.17	0.71		
المعوقات الشخصية	أكاديمي	3.56	0.70	4.07	0.00
	إداري	3.06	0.74		

يظهر من الجدول السابق ما يلي:

١. هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمعوقات الاجتماعية لجمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية والقيادية في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (T) (٦.٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح الوظيفة (أكاديمي) بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لوظيفة (إداري) (٣.١٧).

٢. هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمعوقات الشخصية لجمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية والقيادية في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (T) (٤.٠٧) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح الوظيفة (أكاديمي) بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لوظيفة (إداري) (٣.٠٦).

ويرى الباحثان أن المجال الأكاديمي يمكن المرأة من الإبداع ومواكبة تطورات العصر من خلال الأبحاث والندوات، وكذلك التأقلم مع متطلبات المجتمع الذي يرى بأن عمل المرأة في المجال الأكاديمي يبعدها عن الاختلاط مع الرجال، وكذلك يعد أكثر مرونة في التوافق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، ويعزو كذلك الباحثان أن المرأة ليست بمنأى عن متطلبات الحياة وضغوطها، وخصوصاً تلك المتعلقة بتربية الأبناء والاهتمام بالزوج ومتطلبات البيت التي من شأنها أن تشكل عبء لتوليها مراكز قيادية في الجامعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الرقب (٢٠٠٩) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).

السؤال الثالث: هل هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمعوقات الجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، جدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير

الجنس (ن=١٧٥)

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
المعوقات الاجتماعية	ذكر	3.49	0.78	٢.٠٧	٠.٠٣
	أنثى	3.25	0.74		
المعوقات الشخصية	ذكر	3.40	0.73	٤.١٨	٠.٠٠
	أنثى	2.93	0.72		

يظهر من الجدول السابق ما يلي:

١. هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمعوقات الاجتماعية للجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (٢.٠٧) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح للذكور بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٣.٢٥).

٢. هناك فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمعوقات الشخصية للجمع بين الأدوار التربوية والقيادية لدى المرأة السعودية بجامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (٤.١٨) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح للذكور بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٢.٩٣).

وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحثين أن المرأة السعودية ما زالت تدور في فلك مجتمع ذكوري غير متقبل لفكرة خروج المرأة لسوق العمل و تبوئها مراكز متقدمة، وكذلك بأن دور المرأة محصور في تربية الأبناء والاهتمام بالزوج والبيت، ونلاحظ كذلك أن تقبل المجتمع لخروج المرأة للعمل عائد لظروف اقتصادية بحتة والتي أصبحت تثقل كاهل الزوج، وعمل المرأة إلى جانب الرجل يعد وسيلة للمساندة في تحمل ظروف الحياة مع الرجل، وعليه فإن

رضوخ المجتمع لعمل المرأة أصبح امرأ واقعيًا، إلا إن توليها لمناصب قيادية ما زال يتطلب الكثير ومن أهمها ثقة المرأة بإمكاناتها وقدراتها من جهة، والتفهم الاجتماعي لهذه القدرات والإمكانات من جهة ثانية، ومع هذه النتائج اتفقت نتائج دراسة الرقب (٢٠٠٩) ونتائج دراسة كابارووبوش (٢٠٠٧: Kaparou & Bush) والتي أظهرت وجود فروق بين الجنسين لتولي المرأة مراكز قيادية.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- هناك معوقات اجتماعية ومعوقات شخصية، تقلل من فرص المرأة السعودية لتولي مناصب قيادية.
- ٢- تفضل المرأة السعودية العمل بوظيفة أكاديمية لمناسبة هذه الوظيفة لمكانة المرأة السعودية ومراعاتها لعادات وتقاليد وتمكنها من أداء أدوارها التربوية .
- ٣- يتفق أفراد عينة الدراسة (الذكور) على وجود معوقات اجتماعية لتولي المرأة السعودية لمناصب قيادية في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بشؤون المرأة والنهوض بواقعها، وتذليل الصعوبات التي تواجه ارتقاء المرأة اجتماعياً ومهنياً تعليمياً.
- ضرورة تعزيز الوعي الثقافي للمجتمع (خصوصاً الرجال) نحو عمل المرأة وقدراتها بتبوء مناصب قيادية في حدود فطرتها وقدراتها ، وذلك من خلال استثمار وسائل الإعلام وعقد الندوات والمؤتمرات التي من شأنها غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية.
- ضرورة العمل على بث الثقة بقدرات وإمكانات المرأة من خلال تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية المختلفة في العالم العربي.

دراسات مقترحة

- معوقات جمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية وعملها في المجال الطبي.
- معوقات جمع المرأة السعودية بين أدوارها التربوية وعملها في المجال التطوعي.

المراجع

- القرآن الكريم

- ابن حزم، أبو محمد علي (١٤٠٢هـ)، الفصل في الملل والأهواء والنحل، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض.
- ابن دهب، خالد بن عبدالله وآخرون (٢٠٠٦)، الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض، مكتبة الرشد، ط٣.
- أبو ليلة، علي محمود (٢٠١٤م)، الأسرة والمجتمع صراع الهوية والتغريب، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- آل الشيخ، عبدالمحسن عبدالعزيز (٢٠١٠)، قيادة مدرسة المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.
- الألباني، محمد ناصر الدين (١٤١٥هـ): سلسلة الأحاديث الصحيحة، مكتبة المعارف، الرياض.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (١٤٠٧هـ): صحيح البخاري، تحقيق : مصطفى أديب : دار ابن كثير، بيروت : ط٣.
- جرباوي، نفيدة، السعافين، ناصر (٢٠٠٤م)، النوع الاجتماعي في الكتب المدرسية الفلسطينية، في ((مستقبل التربية العربية))، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، العدد (٣٤)، المجلد العاشر.
- الحازمي، خالد بن حامد (٢٠٠٥م): أصول التربية الإسلامية، دار الزمان، المدينة المنورة.
- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠١٣)، دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الرياض، عدد (٣٥)، المجلد الأول.
- الحسين، إيمان بشير (2004) تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم - دراسة حالة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حمود، رفيقة سليم (١٩٩٤) دور المرأة العربية في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية، المجلة العربية للتربية، المجلد 14، العدد 2، ص- 51 ص 84 .
- الخزاعلة، محمد سليمان فياض وآخرون (٢٠١١م)، نظريات في التربية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الراشد، صلاح صالح (٢٠٠٦م)، الفرق بين الجنسين، مركز الراشد، الكويت، ط٤.

- الزبيد، خالد. (٢٠١٣). "تقييم دور الإعلام الرياضي في رفع مستوى الثقافة الرياضية للمرأة الأردنية". ضمن وقائع المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية - لندن - حول موضوع العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي، للفترة ٢٥-٢٧ - فبراير ٢٠١٣ المنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي
- السبيعي ، هدى (٢٠١٠) المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية الدراسات الاجتماعية.
- الرقب، مؤمنة صالح (2009) معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.
- زيادة، مصطفى عبدالقادر، وآخرون (٢٠٠٦): فصول في اجتماعيات التربية، مكتبة الرشد، الرياض.
- السويدان، طارق وباشراحيل، فيصل (2003) صناعة القائد، ط2 ،دار ابن حزم، لبنان.
- شلبي، عبدالودود (١٤٠٧هـ): في محكمة التاريخ، دار الشروق، بيروت.
- الصرايرة، حسين يوسف صالح (٢٠١٢)، دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن وسبل تفعيله، مجلة الطفولة والتربية، القاهرة، عدد (٩)، مجلد (٤).
- الصالحي، سوزان، (١٩٩٤): المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في مجال العمل السياسي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٠) المرة والتعليم العالي السعودي، مبادرات وإنجازات، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء.
- غيات بوفليجة (٢٠١٣) نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت ١٠-١١ مارس ٢٠١٣.
- الحارثي، نداء (١٤٢٥هـ) إستراتيجية عمل المرأة في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة. المملكة العربية السعودية.
- العيد، موال بنت عبدالعزيز (٢٠٠٦م)، حقوق المرأة في ضوء السنة النبوية، جائزة نايف بن عبدالعزيز للسنة النبوية والدراسات المعاصرة، المدينة المنورة.

- غاو جي، وهبي سليمان (١٣٩٥هـ): المرأة المسلمة، دار القلم، دمشق.
- مالكيه، يوسف غسان (٢٠١٣) **الأنماط القيادية السائدة لدى مسؤولي دائرة حكام كرة القدم ، من وجهة نظر الحكام**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية.
- مؤنس، حسين (١٤٠٨هـ): المرأة من منظور الإسلام، دار الصحة، القاهرة.
- اليعقوبي، حسن وآخرين (٢٠١٢) **معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء أنموذجا) مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٠ ص ٢١ ص ٣٢٧-٣٤٩**
- يوسف، صلاح عبد الباقي (٢٠١٠)، أساسيات الإدارة والتخطيط التعليمي (المفاهيم، الأساليب، التعليمات)، مكتبة الرشد، الرياض.
- Alzyoud .K (2008) "**The Impact of Customs and Traditions on Women's Sport in Jordan**". Unpublished PhD Thesis، Bandios University، Athens.
- Blundell، S. (2004). **Women in Ancient Greece: The Status of Women in Art، society، religion and the family** (translation:-diligence Chatzifoti L.)، Athens: Greek Letters.
- Kaparou، M.& Bush، T.(2007): The Career Progress of Women econdary School Principals in Greece، **A Journal of Comparative ducation، v37، n2، p221-237**
- Richman .R.c، Morahan P.S ، Cohen D.W ، Mcdade S.A. (2001): Advancing Women and Closing the Leadership gap: The Executive Leadership Academic Medicine (ELAM) Program Experience. **Journal of Women s Health & Gender-Based medicice. Apr 10(3) (38 ref) p7-271**
- Wallace Michelle (2009): **Developing female middle-managers in Australian universities .p 797-781**
- Lumpkin, A. (1984): Historical perspectives of female participation in youth sport. paper presented at **the Annual convention of the American alliance for health, physical education, recreation, and dance, CA. USA**
- Liu, A. (2007): UCLA Community College Bibliography: Women Community College Presidents. **Community college journal of research and practice, V 31, n10 p. 833-840. (Eric Document No. EJ777339).**
- Quader, S.; Oplatka, I. (2008): The Power of femininity: exploring the gender and ethnic experiences of Muslim women who accessed supervisory roles in a Bedouin society. **Journal of educational administration V46 n3 p. 396-415. (Eric Document No. EJ796591).**